



LICENCIATURA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO MEDIADOR DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS O caso do PAICV

MARIA DE FÁTIMA F. VARELA SOARES DE CARVALHO

Praia, Setembro 2012

Ano letivo 2008/2012

**LICENCIATURA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO
EXECUTIVO**

**A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO MEDIADOR DE CONFLITOS
ORGANIZACIONAIS
O caso do PAICV**

MARIA DE FÁTIMA F. VARELA SOARES DE CARVALHO

Monografia apresentada à Universidade de Cabo Verde, como requisito para conclusão do curso de licenciatura em *Relações Públicas e Secretariado Executivo*, tendo como orientador de conteúdos o **Prof. Doutor Daniel Medina**.

Dedicatória

Dedico esta minha conquista à memória do meu amado e inesquecível sobrinho Rick António Spencer Varela, minha estrela guia, de onde toda a força desta minha caminhada adveio. Estarás sempre comigo Rick!!!

Aos meus tesouros Jason e Liah Carvalho, que embora não tendo eles o conhecimento da dimensão do apoio que me deram nesta etapa da minha vida, foram as luzes que iluminaram de forma especial todo este processo.

Ao companheiro e amigo de todas as horas, Marcelino Carvalho, pela paciência, pela forma carinhosa em que sempre me apoiou em todos os momentos e pela compreensão da importância deste projeto para mim.

Aos meus queridos pais a quem devo tudo.

Agradecimentos

A Deus, meu maior mentor de sempre, cuja fé me tem guiado e orientado. Ao meu marido, uns dos maiores suporte desta minha conquista, aos meus pais e irmãos, toda a minha família em geral, que perto ou distante sempre estiveram presentes nas minhas conquistas.

À Karina Silva por ter sido além de colega, uma boa amiga e por me ajudar a tornar a vida académica menos pesados e mais divertida. Obrigada “Mada”! Hoje estamos a colher, juntos, os frutos do nosso empenho!

Um especial agradecimento ao excelente orientador o Professor Daniel Medina, pela credibilidade e incentivo e pelo extraordinário método pedagógico, descontraído e responsável utilizado durante a elaboração deste trabalho, os quais facilitaram e tornaram possível a conclusão dessa monografia.

Aos colegas da turma, pelas agradáveis lembranças e experiências partilhadas que ficarão eternamente guardadas. À professora Arlinda Fortes pelo alto astral, apoio e amabilidade desde o início deste curso, e ao professor Paulo Lima pela gentileza e disponibilidade.

Agradeço à minha entidade empregadora, em especial à Rebecca Marquez e Thomas Marotta, pelas oportunidades e incentivos durante esta caminhada final da minha formação profissional e aos meus colegas de trabalho pelo apoio e pela colaboração na recolha de informações.

A todos os membros da organização do PAICV, e outras entidades relacionadas que muito gentilmente me receberam, e colaboraram com valiosos contributos fundamentais para o meu trabalho.

De uma maneira geral a todos aqueles que de uma maneira ou de outra fizeram parte desta minha caminhada, inclusive os que criaram obstáculos ao longo deste percurso, agradeço-os pois, esses contratempos serviram-me de alicerce e estímulo para continuar sempre em frente. Valeu a pena todo o sacrifício e todas as renúncias... Cada momento no seu tempo certo ...

Resumo

O trabalho tem por objetivo geral dar a conhecer as diversidades de conflitos e demonstrar a importância da comunicação na gestão de crise, bem como, verificar e analisar os níveis de conflitos, tendo como hipótese geral a comunicação como componente-chave da coesão social e do sucesso das organizações.

Facultam-se assim, recomendações para as organizações ou grupos visando sempre uma aposta na comunicação como elemento primordial para o alcance da sua missão.

Evidencia-se ainda no mesmo trabalho o facto de na maioria das vezes os grupos enfrentarem casos de insucesso motivado pela ausência de diálogo, falta de reflexão, despotismo, ambição e desconhecimento de estratégias adequadas de uma boa gestão.

Tomou-se como caso prático o partido político (PAICV), Partido Africano da Independência de Cabo Verde, considerado como uma organização muito experiente e detentora de uma certa coesão interna, mas, que entretanto nos últimos tempos tem vindo a demonstrar algumas fragilidades no que concerne à comunicação.

O reflexo dessa deficiente comunicação é apontado como um dos fatores da sua derrota, tanto nas eleições presidenciais de 2011, como nas autárquicas de 2012, e um dos motivos principais da alegada crise atual dessa organização partidária.

Pretende-se ainda através das ideias discutidas nesta monografia realçar o impacto negativo de uma comunicação ineficaz que conduz ao apego dos paradigmas da gestão clássica e à resistência às inovações trazidas pela gestão contemporânea

Esta pesquisa tem ainda a finalidade orientar as organizações que ainda continuam mesma direção comunicacional para terem atenção às futuras formas de gestão.

Palavras-chave: Comunicação, Crise, Gestão contemporânea.

Abreviaturas

JPAI-PT- Jovens da juventude Partidária de Portugal

PAICV- Partido Africano da Independência de Cabo Verde

MPD- Movimento para Democracia

JMN- José Maria Neves

PAIGC - Partido Africano Independência Guine e Cabo Verde

Lista Figuras

Figura 1: Entendendo a comunicação oral	17
Figura 2: Modelo mecanicista da comunicação-Shannon e Weaver.....	18
Figura 3: O Modelo Linear de Harold Lasswell	20
Figura 4: Janela de Johari- Ferramenta de comunicação	23
Figura 5: A Pirâmide das necessidades de Maslow	27

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Grau de militância/apoio no partido PAICV	53
Gráfico 2: Grau de aceitação da atividades da organização	53
Gráfico 3: Futuro que o partido oferece	54
Gráfico 4: Preocupação com o futuro da Organização	54
Gráfico 5: Confiança no líder desta organização partidária.....	55
Gráfico 6: Opinião sobre liderança da organização	55
Gráfico7: Grau de aceitação do líder pelos militantes.....	56
Gráfico 8: Grau de satisfação com a estrutura hierárquica atual.....	56
Gráfico 9: Impacto do ambiente Organizacional nas atividades do partido.....	57
Gráfico 10: Grau de satisfação relativo a atual fase da política nacional.....	57
Gráfico 11: Impacto das crises político-partidárias no ambiente do País.....	58

ÍNDICE

Capítulo I	3
1.1 Introdução	3
1.2 Problema de pesquisa.....	5
1.3 Pergunta de Partida	5
1.4 Objetivo Geral.....	5
1.4.1 Objetivo Específico.....	5
1.5 Hipótese Geral	6
1.6 Hipótese específica	6
1.7 Justificativo	6
1.8 Metodologia do trabalho	6
1.9 Enquadramento teórico	7
Capítulo II	9
2.1. Organização.....	9
2.1.1. Tipos de Organização	9
2.1.1.1. Organização linear	9
2.1.1.2. Organizações orgânicas e flexíveis	11
2.1.1.3 Organização Partidária	13
2.2.1. Origem dos partidos políticos	14
2.2.1.1. Política	15
Capítulo III.....	17
3.1. Comunicação.....	17
3.2. Comunicação organizacional	25
3.3. Comunicação na política.....	28
3.3.1. Conceito de Comunicação Política	30
3.3.2. Características gerais da Comunicação Política	31

3.3.3. Objetivos da comunicação política	33
Capítulo IV.....	34
4.1. Paradigmas da Gestão Contemporânea.....	34
4.2. Conflito	36
4.2.1. Categorias de Conflitos.....	38
4.2.1.1. Conflitos Intrapessoais.....	38
4.2.1.2. Conflito Atração–Atração	38
4.2.1.3. Conflito Repulsão–Repulsão	39
4.2.1.4. Conflito Atração–Repulsão.....	39
4.2.1.5 Dupla Atração–Repulsão	39
4.2.1.4. Conflitos Interpessoais.....	40
4.2.1.5. Conflitos Organizacionais.....	40
Capítulo V	43
5.1. Caso Prático	43
5.2. Metodologia do caso prático.....	43
5.3 O Partido Africano da Independência de Cabo Verde (PAICV)	43
5.4. Fundação do partido.....	43
5.5 Dados complementares para a compreensão do estudo	45
5.6 Análise de Conteúdo das Entrevistas Qualitativas.....	58
5.7 Considerações finais	66
6. Conclusão.....	67
7. Bibliografia.....	70
8. Sitografia.....	73
9. Anexos.....	75

Capítulo I

1.1 Introdução

Dentro duma organização a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que se pretende alcançar. Estes objetivos determinam igualmente que ferramentas devem ser utilizadas.

Este trabalho aborda a gestão da comunicação organizacional. Na base da pesquisa, a relevância e o interesse em verificar e demonstrar até que ponto a comunicação é essencial na gestão de uma organização.

As organizações e/ou os gestores devem ter como estratégia de gestão, as suas missões traçadas em harmonia com uma comunicação transparente, aberta, horizontal e fundamentalmente integrada para que seja possível o alcance da meta preconizada.

Ao contrário do sistema clássico em que as empresas trabalhavam pela procura em atender as suas próprias expetativas sem se importarem muito com as necessidades dos seus colaboradores, da sociedade ou da comunidade, atualmente as organizações têm vindo a reestruturar-se periodicamente.

Com a globalização e a evolução tecnológica, surgem novos mercados, aumenta-se a competitividade, existem maiores exigências, obrigando assim à quebra de paradigmas sobre o modo de pensar e agir dos administradores/gestores ou líderes, relativamente à gestão, bem como, a necessidade de adaptação das expetativas dos respetivos *stakeholder* às necessidades das organizações.

Entretanto, face à conjuntura atual, numa sociedade cada vez mais estratificada, capitalista e egoísta, os gestores levados pela sede de poder e ligados ainda ao sistema clássico, nem sempre se encontram preparados para inovações chegando por vezes a serem resistentes às mudanças.

Assim, muitas organizações começam a denotar conflitos de interesses, que na maioria das vezes são ignoradas e só se apercebem quando já tenha atingido uma dimensão preocupante e muitas vezes sem retorno possível.

Admitindo ou não, a comunicação ainda continua a ser o elemento modelador de todo o conflito, sendo ela organizacional, pessoal ou social.

O novo líder em todo o nível e em todo o trabalho humano é na realidade um construtor da cultura organizacional.

Estamos diante de um futuro que os líderes devem construir. “A empresa do futuro deverá estar comprometida com a sua missão transcendente, criando e mantendo uma cultura e valores que sejam a base da sua rentabilidade e compromisso social” (Soto, 2002:233).

Com este tema pretende-se demonstrar com argumentações concretas, casos de fracassos e ou insucessos devido à falta de comunicação ou de comunicação deficiente, baseando ainda noutros trabalhos que já foram feitas nesta área, e deixando assim, mais uma contribuição.

O estudo de caso deste trabalho vem certificar o impacto que uma comunicação ineficiente pode trazer para uma organização. Soto (2002) afirma que recentemente estudos relativos ao futuro do trabalho assinalam que a participação, integração, criatividade e o *empowerment* são aspetos que prioritariamente os líderes do futuro têm de observar e que isto significa que a cultura do trabalho nas organizações para o século XXI será fincada em líderes construtores de ambiente, em que os processos humanos se realizem na plenitude, pode-se contextualizar as mais recentes ações do líder do PAICV, subestimando a capacidade, autonomia e determinação da sua equipa nas eleições presidenciais. O que se observou foi que José Maria Neves parece ter menosprezado a vontade do povo, dos próprios militantes e a da sua própria equipa.

Casos similares noutras paragens têm levado os analistas e observadores a concluir que algumas lideranças enveredam pela autovalorização, deixando-se guiar pela prepotência e autoritarismo. No caso em apreço muitos sugerem que o partido na verdade não abandonou determinados comportamentos rígidos da sua conduta anterior e não acompanhou as novas formas de gestão.

Segundo Mota (1991) tem-se verificado nas últimas décadas uma evolução social e empresarial no mundo contemporâneo o que tem levado a aceitação de uma nova perspetiva política de

poder gerencial. Essa nova forma de ver as coisas tem vindo a acentuar o desenvolvimento da conceção da organização como um sistema pluralista do poder.

Para Soto (2002) um dos maiores especialistas mundiais no estudo da liderança e organização os processos humanos mais importantes em termos de cultura organizacional são: Comunicação e informação, integração e trabalho de equipa, delegação e *empowerment*, motivação e reconhecimento, criatividade e inovação, capacitação e desenvolvimento humano, tomada de decisão e liderança.

1.2 Problema de pesquisa

O objeto de estudo será uma das organizações políticas de Cabo verde, o partido Cabo-verdiano PAICV conhecido, tanto pelo seu protagonismo como estabilidade e coesão interna.

Este estudo será delimitado tanto no tempo como no espaço ou seja, toda a abordagem bem como a recolha de dados foram realizadas exclusivamente na cidade da Praia, e os dados referem-se às mudanças ocorridas entre os períodos das eleições presidenciais de Fevereiro de 2011 e as autárquicas de Julho de 2012.

1.3 Pergunta de Partida

Qual é a pertinência de uma quebra de paradigmas dos gestores ou líderes para o sucesso de uma organização na contemporaneidade?

É urgente as organizações começarem a adaptar as suas ações às expectativas da sociedade civil, como forma de acompanhar as inovações da gestão atual?

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é o de:

- demonstrar a importância da comunicação na gestão de conflitos;
- verificar e analisar os diversos níveis de conflitos nas organizações.

1.4.1 Objetivo Específico

Compreender a importância da comunicação como elemento moderador dos conflitos nas organizações;

Consciencializar os gestores e líderes da necessidade de mudança de paradigmas na gestão contemporânea;

Incentivar as organizações a adotarem uma gestão mais aberta conducente a uma maior interação e envolvimento coletiva através de uma comunicação horizontal e eficaz.

1.5 Hipótese Geral

A comunicação é a componente chave para a coesão social e o sucesso das organizações.

Toda a organização ou grupo deve apostar na comunicação como elemento primário para o alcance da sua missão.

1.6 Hipótese específica

Na maioria das vezes os grupos “pecam” e falham na sua gestão por ausência de diálogo, falta de reflexão, autoritarismo, ambição desmesurada e por puro desconhecimento de estratégias adequadas de uma boa gestão.

O reflexo da ineficiente comunicação no insucesso das organizações, como fator de derrota do PAICV nas eleições presidenciais de 2011 e nas autárquicas de 2012.

1.7 Justificativo

As ideias aqui discutidas terão como objetivo realçar o impacto negativo de uma comunicação deficiente e apresentar as principais ferramentas que devem ser utilizadas na gestão de uma organização que aposta no seu progresso a médio e longo prazos. Essas ações podem ser utilizadas por todos a quem interessar em apostar e desenvolver as habilidades comunicacionais como estratégia para uma gestão de sucesso.

1.8 Metodologia do trabalho

O presente trabalho é apresentado segundo o novo acordo ortográfico, em 6 temáticas, no qual faz-se no 1º primeiro capítulo a apresentação básica do trabalho, desenvolvendo a pergunta de partida, hipóteses, objetivos, justificativas e metodologias do trabalho.

O 2º capítulo versa o conceito de organização, descreve os diferentes tipos de organizações, e refere-se ainda às organizações partidárias como enquadramento do caso prático.

Seguidamente no capítulo 3º, é abordada a comunicação, o seu papel na mediação de conflitos, comunicação organizacional, para logo de seguida no 4º capítulo falar-se dos paradigmas da gestão contemporânea.

O 5º capítulo, tem por objetivo demonstrar ao leitor as crises existentes dentro de uma organização, as estratégias de gestão de crise, os diversos tipos de conflitos e as suas consequências e, por fim, o 6º capítulo é dedicado ao caso prático, a metodologia utilizada, conclusão, bibliografia e sitografia.

1.9 Enquadramento teórico

Na perspetiva de Mota (1991) no senso comum das pessoas quando se versa, uma Organização, trata-se de algo ordenado, em que as decisões se passam segundo um processo racional, predeterminado e que seguido rigidamente leva aos resultados desejados.

Na verdade uma organização é algo mais complexa. Segundo Cesare et al *apud* Soto 2002, a cultura organizacional é o conjunto de valores e tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para a realização dos seus objetivos económicos e sociais.

Construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável significa eliminar as barreiras de produtividade, por um lado e a desconfiança e os medos, por outro. Siliceo, *apud* Soto 2002, explicita que em sentido positivo, visa criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruências nas condutas visando benefícios da empresa, do seu pessoal e do cliente para o qual se trabalha.

A comunicação deve ser considerada a chave da gestão e o elemento mediador de qualquer tipo de conflito.

Através de diálogo conseguem-se milagres. No campo político Mota (1991), defende que embora contundentes os relatos políticos e luta pelo poder no processo decisório organizacional o reconhecimento da dimensão é muito deficiente por parte dos dirigentes.

Segundo Cahen (2005), “A comunicação está na moda! “Quem não se comunica se trumbica”. Este autor faz um alerta quanto a importância da comunicação e a sua absoluta necessidade, seja para as empresas, seja para as instituições. Toda a empresa e instituição que deseja manter e ampliar o seu património, deve ter o conhecimento da importância da comunicação e das suas formidáveis ferramentas.

Mota (1991) entretanto diz que entender e aceitar que a empresa moderna é complexa e de dinâmica fácil, e todos hoje o afirmam, mas que agir na complexidade e no dinamismo não o é. Na perspetiva de Hampton, et al, (1973) *apud* Scott Elmes McIntyre (2007), por essas e outras razões é que os conflitos surgem na maioria das vezes. Em qualquer organização, a existência de conflito com baixos níveis deixa a

organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos.

Na ótica de Carvalho e al, 2001; Rahim, 2001 *apud* Scott Elmes McIntyre, 2007) é importante lembrar que o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação.

Na política a situação não se processa de forma diferente. Partindo da definição do professor californiano Philippe Schmitter: "A política tem como função a resolução de conflitos entre indivíduos e grupos, sem que este conflito destrua um dos partidos em conflito" (Rogeiro, 1993: 184 *apud*, Medina, 2008).

Conforme um dos membros do partido político em estudo o conflito não deve ser impedido mas sim gerido, e segundo o mesmo, a crise gerada dentro do partido teve o seu impacto positivo pois fez com que os dirigentes passassem a ter maior consciência nas suas ações e a reparar alguns erros cometidos.

Na verdade a política quando não é bem gerida à semelhança de qualquer situação, o resultado pode ser catastrófico tanto para o grupo político em causa como para a imagem de quem lidera o grupo, pois, como diz Mota (1991) ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar os seus próprios compassos.

Segundo Soto (2001) ninguém duvida da necessidade de líderes e o quanto são valorizados pelas organizações. Eles potencializam a força do trabalho com visões atraentes do futuro, guiam as suas organizações nos momentos difíceis. Quando as coisas correm bem são bem reverenciados Entretanto, entretanto quando as coisas vão mal tudo aponta precisamente contra o líder que dirige.

Capítulo II

2.1 Organização

O termo Organização, segundo Matos, *apud* Kunsch (1986) procede do grego «organon», que significa órgão. Daí compreender-se a sua destinação essencial, ou seja, preocupar-se com os órgãos (empresas, instituições ou entidades) criados pelos homens para o desempenho de certas funções, com vista a fins determinados.

O termo ganha força na atualidade, supera a visão fragmentada de décadas passadas, quando afirma-se que, os cientistas políticos e sociais até depois da II Guerra Mundial, só falavam de governo, empresa, sociedade, tribo, comunidade e família. Assim hoje o “termo” “organizações” já se tomou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vista a satisfazer alguma necessidade da sociedade” (Druker, 1993: 28 *apud*, Kunsch, 1986).

Enquanto isso Amitai Etzione (1980) *apud* Kunsch (1986) argumenta que as organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Defende ainda que qualquer agrupamento humano com essas características deve usar o termo organizações em vez de organização social.

Robert Srouer *apud* Kunsch (1986:36), vê as organizações como “coletividades especializadas na produção de bens, determinado bem ou serviço”

2.1.1. Tipos de Organização ¹

2.1.1.1. Organização linear

¹ <http://www.angelfire.com/ar/rosa01/direito109.html>

É a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. Significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre os seus subordinados e que não a reparte com ninguém. Tem as suas origens na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Existem linhas diretas e únicas de autoridade entre o superior e os subordinados que significa o direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas e de responsabilidade, que diz respeito ao dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefas.

Entretanto, a Organização funcional, é a estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. O *staff* ou assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. Nota-se que recentemente, à medida que as empresas crescem e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos especializados capazes de proporcionar conselhos e inovações rápidas e substanciais.

Neste caso pode-se considerar que a limitação da estrutura linear deve-se a essa falta de flexibilidade indispensável à organização competitiva e inovadora. Considera-se um dos principais fracassos da estrutura linear ser o facto da mesma apenas funcionar num ambiente estável e rotineiro, ou seja esta estrutura não está capacitada a enfrentar grandes desafios e nem está aberta a inovações.

Uma outra Organização é a organização linha-*staff*, que é a combinação das duas anteriores organizações referidas acima (organização linear e funcional). E tendo esta vantagem de conciliar as duas características reduz as suas desvantagens.

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha (que têm autoridade linear) passaram a concentrar-se ao alcance dos objetivos principais da empresa e a delegar autoridade sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa.

Assim, as unidades e posições de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos básicos da empresa, como produzir, vender, etc. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se assessoria (*staff*), cabendo-lhes a prestação de serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de

sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planeamento, controlo, levantamentos, relatórios, etc. Assim, os órgãos de *staff* assessoram os órgãos de linha por meio da sua especialização técnica.

Enquanto os especialistas de *staff* se aprofundam num determinado campo de atividades, os gerentes de linha tornam-se os detentores da hierarquia da organização.

Por outro lado, verifica-se uma espécie de fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira. Na organização linha-*staff* existem características lineares e características funcionais simultaneamente. Cada órgão se reporta a um e apenas a um órgão superior: é o princípio da autoridade única ou unidade de comando típica da organização linear. Porém, cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de *staff*.

De notar a coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação. Na Organização linha-*staff* existem linhas formais de comunicação entre superiores e subordinados e que representam a hierarquia. Existem também linhas diretas de comunicação que ligam os órgãos e o *staff* e que representam a oferta de assessoria e serviços especializados. A rede de comunicações da organização linha-*staff* é formada de linhas formais de autoridade e responsabilidade lineares e de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços do *staff*.

Entretanto na organização linha-*staff* há uma separação entre órgãos operacionais (linha), que são os órgãos executivos das operações básicas da organização e os órgãos de apoio (*staff*), que são os órgãos assessores e consultores que prestam serviços internos.

De salientar que apesar do convívio entre características lineares e funcionais, há uma forte predominância dos aspetos lineares na organização linha-*staff*. A organização linha-*staff* mantém o princípio da hierarquia (cadeia escalar), ou seja, a nivelação dos graus de autoridade linear, sem abrir mão da especialização. A hierarquia (linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (*staff*) fornece os serviços de consultoria e assessoria. Reúnem-se num só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento.

2.1.1.2. Organizações orgânicas e flexíveis

Para Kunsch (1986) este novo formato de organização flexível é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador,

fomentar o controlo de qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção.

No começo da década de 1990, a revista norte americana *Business Week* referia-se à organização horizontal, que tem mudado o seu modelo de gestão para se adaptar às rápidas transformações económicas e tecnológicas.

Essas novas características das organizações flexíveis foram consideradas muito importante por Castells (1998), que afirma,

Haver uma necessidade das organizações passarem a atuar em rede, organizar-se em torno de um processo e não de uma tarefa, deixando para trás descendo do pedestal da burocracia verticalizada, para, promover a gestão de equipa, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão consumidor, informar e formar os seus empregados em todos os níveis (Castells 1998: 192 *apud* Kunsch, 1986: 57) .

Contextualizando o objeto de estudo desta investigação pode-se dar como exemplo a candidatura audaz, de Eugénio Veiga, nas eleições autárquicas de 2012, segundo declarações de alguns militantes e observadores externos ao partido.

Quando ele afirma sem meias-palavras, na comunicação social que a razão de fundo que o levou à rutura (razão ao qual comprova a existência de uma rutura dentro do partido, contrariando as declarações dos demais dirigentes entrevistados) com o PAICV, foi uma questão de coerência, e indo mais longe acusa o próprio partido que ele milita, de violação de normas e princípios estatutários, segundo ele particularmente, no Fogo, “onde conheço bem o processo de escolha de candidatura”.

Perante estas declarações percebe-se a existência de uma certa crise interna, assim como uma falha na comunicação interna, o qual é evidenciada a sobreposição do interesse individual, um deficiente trabalho de equipa, e o objetivo que pressupunha-se ser comum acabou por revelar-se completamente oposto.

Eugénio Veiga afirma que a Comissão Política Regional (CPR) foi ultrapassada propositadamente por alguns dos dirigentes nacionais do Partido violando o Estatuto e assumindo pública e categoricamente, que o candidato oficial do PAICV já estava escolhido para São Filipe.

Baseando nas afirmações de Maximiano citando Kunsch (1986)

Uma nova organização se caracteriza segundo o critério dos processos, não de tarefas; o achatamento da hierarquia; o uso de hierarquia; o uso de equipas para administrar tudo; a condução dos desempenhos dos clientes a recompensa e as necessidades informação e treinamento de todos os funcionários. Kunsch (1986)

Por sua vez Castells *apud* Kunsch, (1986) defende que as organizações devem trabalhar como uma rede dinâmica e estrategicamente planeada e de unidades auto-programadas e auto-dirigidas baseadas na descentralização, participação, e coordenação.

Embora não se possa afirmar que tanto a organização hierárquico-verticalizado como a de estrutura horizontal seja o ideal, pois na prática o processo não é tão fácil de implementação como na teoria, na opinião de Kunsch (1986), deve-se sempre buscar o equilíbrio entre essas duas formas de organização, pois sempre existirá na realidade organizacional a necessidade de uma linha de comando central que deverá assumir o peso e as consequências das decisões estratégicas vitais para qualquer organização.

2.1.1.3 Organização Partidária

Segundo o conceito do Professor Linares de Quintana “Provavelmente os partidos políticos em sua aceção ampla, já existiam desde as sociedades primitivas, uma vez que, há quatro séculos antes de Cristo, Aristóteles já afirmava ser o homem, um animal político e doméstico por natureza. Sem dúvida que os povos primitivos, numa etapa primária de desenvolvimento político, mostram evidência de discordâncias de opinião e a conseqüente formação de fações.

Obviamente, nestas comunidades primitivas não poderiam existir verdadeiros partidos políticos, pois estes supõem a existência de um clima de liberdade e respeito. Eram sim, somente fações que canalizaram o instinto de luta e ação. Os partidos políticos, nas sociedades modernas, explicam-se, não como anomalia ou enfermidade dos povos, mas sim, precisamente, pela natural divergência de ideias, sentimentos e interesses que dividem os homens em toda a sociedade culta e civilizada.

Na perspectiva do ilustre filósofo político Maurice Duverger, os verdadeiros partidos existiam em 1850 somente nos Estados Unidos, sendo que em 1950, cem anos depois, quase todas as nações “civilizadas” já tinham os seus partidos políticos.

Na ótica de Josoniel Fonsêca, os primeiros partidos políticos organizaram-se a partir de 1928 nos Estados Unidos. Os partidos britânicos nasceram com as reformas eleitorais de 1832 e

1867. Na França os partidos políticos apareceram após 1848. Em todos esses países, os partidos surgem num quadro político bem diferenciado, dentro de uma cultura política nacional bem assentada. Os estudiosos vêem duas diferenças básicas entre os partidos do Terceiro Mundo e os partidos dos Estados Unidos, da Grã-Bretanha ou da França. A primeira é a ausência de herança política. A segunda diferença será a da presença forte das personalidades carismáticas nos países do Terceiro Mundo. A presença de chefe carismático serve como um meio transitório e eficaz de resolver a crise de identidade nacional de alguns países.

Entretanto, segundo o pensamento de Schwartzberg, não somente no Terceiro Mundo ocorrem estas distorções de valorização do líder carismático em detrimento da proposta partidária, o que nem sempre é o caso dos movimentos nacionalistas de libertação da África e América Central. No caminho oposto que indicaria a conscientização da proposta partidária e o fortalecimento do partido na sua essência, como um todo unificado em torno de um programa, a imagem do líder é cada vez mais trabalhada em todo mundo. O Estado se transforma num espetáculo onde aqueles que preenchem as expectativas pessoais do eleitor, através de imagens fabricadas, são eleitos.

Josoniel Fonsêca diz ainda que a história da ciência política nos recorda que os partidos políticos são presença quase que permanente nos diversos regimes políticos. E que, pela sua própria natureza, ou pela distorção da sua finalidade, eles aparecem não só nas democracias como nas ditaduras de partido único e dificilmente se encontra, no mundo de hoje, regime sem que esteja presente o partido político.

2.2.1. Origem dos partidos políticos

Segundo alguns estudiosos a ideia de organizar e dividir os políticos em partidos se alastrou muito, no mundo todo, a partir da segunda metade do século XVIII, sobretudo, depois da revolução francesa e da independência dos Estados Unidos.

Na Grécia e Roma antigas, dava-se o nome de partido a um grupo de seguidores de uma ideia, doutrina ou pessoa, mas foi só na Inglaterra, no século XVIII, que se criaram pela primeira vez, instituições de direito privado, com o objetivo de congregar partidários de uma ideia política: o partido Whig e o partido Tory.²

² http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_pol%C3%ADtico#Defini%C3%A7%C3%A3o_jur%C3%ADdica

Segundo a definição jurídica trata-se de uma organização de direito privado que, no sentido moderno da palavra, pode ser definido como uma "união voluntária de cidadãos com afinidades ideológicas e políticas, organizada e com disciplina, visando a disputa do poder político".

Para o sociólogo/filósofo brasileiro, Nildo Viana (2003), os partidos políticos atuais são organizações onde predomina a burocracia na sua estrutura e que se fundamentam na ideologia da representação política, e não no acesso direto do povo às decisões políticas, e, tendo, como objetivo, conquistar o poder político estatal, além de serem expressões políticas de alguma oligarquia económica ou tradicional. Por seu turno, Michels (1982) influenciado por Weber (1993-2006), considera que o predomínio da burocracia nos partidos políticos, especialmente nos partidos fascistas, nazistas, socialistas e comunistas, ocorre por uma necessidade técnica³.

Ainda com base nas teorias do professor Lauro Campos, um partido é um grupo organizado de pessoas que formam uma legalmente constituída entidade, com base em formas voluntárias de participação.⁴

2.2.1.1. Política

A Política é uma das mais velhas profissões do mundo e a única que se manteve intacta da Antiguidade até aos nossos dias.

De acordo com Jean-Jacques Wunenburger (2002) a política é um conjunto de mediações que permite aos grupos humanos viverem em sociedade, inventando para lá do convívio social espontâneo, instituições e modelos de ação que lhes impõe regras de condutas, relações comuns, decisões, direitos e deveres recíprocos.

Na contemporaneidade, segundo Adriano Rodrigues, “conciliar os interesses coletivos com a satisfação dos desejos individuais é um dos principais objetivos da política” Rodrigues, 1995 *apud* Medina, (2008:211). Neste caso, cabe à Política, conciliar os interesses coletivos com a satisfação dos desejos individuais.

No entanto, de certa forma considerada subordinada aos poderes económicos e mediáticos, a política é e continuará a ser “uma atividade que procura atingir o bem da coletividades inteira, no seio da qual os indivíduos se encontram integrados, como membros que possuem um Estado

³ http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_pol%C3%ADtico

⁴ http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_pol%C3%ADtico

como Instituição” (Freud, 1974: 47). Desta forma, a política é uma atividade social, que tem como objetivo garantir, pela força do direito, a segurança e a harmonia e atingir o bem comum.

Umberto Eco a este propósito opinou sobre o que um político precisa:

“É preciso ter uma ideia do bem comum da política, ser-se capaz de formular projetos que sejam realizáveis, ter bom conhecimento da capacidade da administração pública para gerir esses projetos e, finalmente, capacidade para suscitar e obter consensos” (Eco, 1995: 49) *apud* Medina (2008).

Podemos encontrar as teses do professor Adriano Moreira (1979) para quem o poder deve ser o objeto central da ciência política. “O Poder, mais do que o Estado, tende para ser o fenómeno central da ciência política” (Moreira, 1979: 19). Este “politólogo” português considera que o poder, como objeto central da Política, deve ser analisado tendo em conta três ideias fundamentais: a sede do poder, a forma ou imagem e a ideologia.

Capítulo III

“Quem sabe se comunicar tem poder. Poder de influenciar, transformar, sensibilizar, comover, convencer, esclarecer, agitar grandes lances, firmar sua presença no mundo“. Ribeiro (1993) *apud*, Cavalcante (2008)

3.1. Comunicação

A palavra vem do latim *communis*, que significa comunidade. Consequentemente,

“Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá a sua contínua realimentação e a sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social” (Kunsch, 1986: 68)

Segundo Lair Ribeiro (1992) a comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física. Naturalmente que para qualquer organização torna-se fundamentalmente a sua prática e desenvolvimento

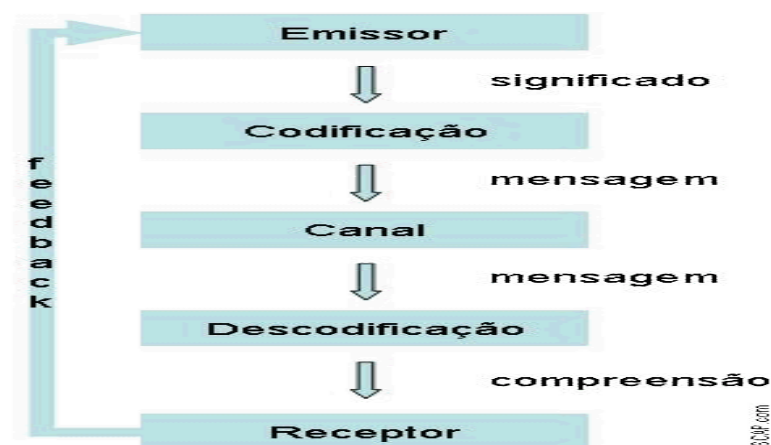


Fig. 1⁵

Para Bateman e Snell (1993) “ a comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”. Para a realização de um processo de comunicação podemos destacar segundo as teorias de Shannon :

A fonte, que pode ser pessoa, processo ou equipamentos que fornece as mensagens, o transmissor que é o processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal que por sua vez o canal desempenha a função de intermediário, equipamento ou espaço entre transmissor e recetor, processo ou equipamento que recebe e descodifica a mensagem, o destino que pode ser a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem, e por fim o ruído que são perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem. [(Shannon *apud* Pimenta, (2007), *apud* Cavalcante, (2008)].

Para os engenheiros eletrônicos Shannon e Weaver⁶, a ênfase não está na mensagem, pois encara-a como algo secundário, mas na própria transmissão, ao sinal perceptível e, consequentemente, na sua boa recepção.



Fig 2

Shannon e Weaver identificam três níveis de problemas no estudo da comunicação:

Nível A (problemas técnicos) – Com que precisões se podem transmitir os símbolos da comunicação?

⁵ <http://www.google.cv/imgres?q=comunicacao+organizacional&um=1&hl=pt->

⁶ <http://pmartins-simplesmentecomunicar.blogspot.com/> data consulta 31/7/2012

Nível B (problemas semânticos) – Com que precisão os símbolos transmitidos transportam o significado pretendido?

Nível C (problemas de eficácia) – Com que eficácia o significado recebido afeta a conduta da maneira desejada?

Estes autores afirmam que os três níveis não são herméticos, mas sim interrelacionados e interdependentes, funcionando assim, este modelo, para os três níveis.

A eficácia do processo de comunicação está implicitamente condicionada na compreensão de cada um destes níveis. Através dos mesmos está-se mais capacitados em compreender como com melhor exatidão e eficiência podemos melhorar a precisão e a eficácia do processo.

A fonte é vista como detentora do poder de decisão, isto é, decide qual a mensagem a enviar, selecionando uma de entre um conjunto de mensagens possíveis; esta mensagem selecionada é depois transformada pelo transmissor num sinal, que é enviado ao recetor através do canal.

Weaver sugere que se adicione ao esquema base deste modelo um codificador e um decodificador semântico. Ele faz referência ainda à entropia e à redundância. A entropia define-se como a medida do grau de desordem de um dado sistema de comunicação, a falta de previsibilidade numa situação, resultando em incerteza.

A redundância é o oposto da entropia, resulta de uma previsibilidade elevada. Assim, uma mensagem de baixa previsibilidade é entrópica e com muita informação, inversamente, uma mensagem de elevada previsibilidade é redundante e com pouca informação.

A redundância desempenha um papel vital na comunicação para organizar e manter a compreensibilidade da mensagem, ajudando a estabelecer um valor ótimo para a compreensão da mensagem, apresentado como um jogo dialético entre a originalidade (imprevisibilidade) e a inteligibilidade.

Para Harold Lasswell, professor da Universidade de Michigan, dos Estados Unidos da América, o modelo linear criado em 1948 que acabou por adotar o seu sobrenome se resumia a responder às seguintes questões:



Fig. 3

(O Modelo Linear de Lasswell)

Lasswell apresentou também a sua teoria de comunicação. Diz que em qualquer processo de comunicação, devemos começar por definir quem faz a comunicação. Quem? O emissor.

Na vida em sociedade representamos uma enorme variedade de papéis, e o papel que o emissor assume clarifica a comunicação. A comunicação será tanto mais inteligível quanto mais clara for a qualidade do papel do emissor, enquanto comunicador.

Diz o quê? Ou seja, a mensagem a ser transmitida. Costuma dizer-se que se cada um de nós pensasse previamente no que vai comunicar reduziria as suas comunicações em mais de 50 por cento. Comunicamos sem tino. Em casa, na escola, no trabalho, em toda a parte. Podíamos deixar de fazer metade das nossas comunicações, sem qualquer prejuízo.

A mensagem é aquilo que liga o emissor ao recetor. Aqui, colocam-se todas as palavras relativas à significação e à interpretação. É preciso ter em atenção quem emite a mensagem, por que razão a emite e com que significação. De outro modo, a comunicação não é efetiva, uma vez que os significados do emissor e do recetor não coincidem.

Lasswell recomenda cuidado na interpretação de imagens, de emoções ou de sentimentos através das palavras. O que se comunica depende, para a significação, de palavras bem escolhidas, organizadas em frases. Palavras e frases que devem transmitir com clareza, o sentido do que queremos transmitir.

Como? Para Lasswel, o êxito ou o fracasso da comunicação está na escolha do canal ou meio adequado para o processo da comunicação.

A quem? O recetor possui um grau de importância elevado no processo de comunicação humana. O recetor condiciona a forma da comunicação entre os indivíduos.

Com que objetivos? Quais os efeitos? A finalidade da comunicação deve ser evidente, para precaver distorções e mal entendidos.

Comunicação é tornar comum uma informação, uma ideia, ou uma atitude. Para o fazer são necessários, basicamente quatro elementos organizados em sistema:

Uma fonte ou emissor; uma mensagem; um destinatário ou recetor; um vetor ou suporte da mensagem que permita encaminha-la até ao recetor.

Como não podemos transmitir no seu estado o significado, é necessário traduzi-lo (codificação) num conjunto estruturado de significantes que conhecidos como convenção são interpretados (descodificação) pelo recetor.⁷

Neste sentido podemos afirmar que os políticos devem ter em conta o tipo de comunicação a ser utilizado e dar seguimento à mensagem transmitida a fim de saber se ela está a ser eficaz ou não. A comunicação que vai do emissor ao recetor diz-se de sentido único.

Para que a fonte possa ter a certeza de que a mensagem foi bem compreendida e possa, se for necessário, modificá-la na forma e no conteúdo, é preciso que o recetor responda à comunicação. O *feedback* fecha o sistema tornando-o dinâmico. Ou seja, é o tipo de comunicação denominado de comunicação em dois sentidos, que é naturalmente a comunicação mais eficaz.

Este sistema de comunicação defendido por Harold Lasswel, o sistema está sintetizado em cinco perguntas básicas:

Quem comunica? Ou seja que fontes? (Em termos organizacionais são diversas dependendo do tipo de organização). No caso dos partidos políticos podem ser os dirigentes, os membros da comissão política ou mesmo os militantes, dependendo do tipo de comunicação existente

⁷ Mercator XXI (2004)

dentro desta organização, daí a razão de se questionar se o PAICV faz uma comunicação bilateral, horizontal, nas suas tomadas de decisão. Esta questão levou uma grande parte dos militantes a considerar o líder do partido como responsável pela situação atual conforme os dados levantados.

Lasswel ainda defende que deve identificar-se quem são os alvos? O alvo global? E o centro do alvo? Ele considera a parte do alvo global deve ser “tocado” com eficácia.

E se a comunicação está suficientemente dirigida? Deve-se priorizar lugares ou seja fazer uma análise com base em *feedback* e numa comunicação aberta a fim de saber se os líderes é que farão repercutir a mensagem com maior credibilidade em certas alturas? No caso do PAICV o partido tem enfrentado diversas crises tanto internas como externas, pois a cúpula não tem priorizado e não tem feito a identificação da pessoa exata no momento certo conforme declarações recolhidas de alguns membros entrevistados.

Lasswel, chama a atenção ainda para o efeito da comunicação fora do alvo e a importância deste mesmo público.

Na terceira pergunta Lasswel faz referência nas mensagens que se pretendem transmitir ou seja: O que é? Que mensagem foi realmente transmitida? Como? Através de que canal ou canais? Esses canais transportam bem as mensagens? Valorizam a mensagem?

E por fim inquirir sobre os resultados? Os objetivos da comunicação foram alcançados? Como poderemos explicar os desvios? O que será preciso modificar para se ser mais eficaz?⁸ Resumindo, Lasswel, dá muita ênfase à pertinência das análises pós-comunicação, a criação de condições para uma comunicação eficaz, que implica o cumprimento dos princípios básicos da comunicação.

Tendo isso por base constata-se que a comunicação interpessoal é uma das comunicações pertinentes em qualquer tipo de relacionamento.⁹ O relacionamento interpessoal envolve o conhecimento de aspetos internos do próprio "eu", como o conhecimento dos próprios sentimentos, a gama de respostas emocionais, o processo de pensamento, a auto-reflexão e um "senso de" ou intuição relativa às

⁸ (Mercator, 2004).

⁹ <http://pmartins-simplesmentecomunicar.blogspot.com/>

realidades espirituais, ou seja, sair de dentro de si e olhar-se como um observador distante.¹⁰ Favorece a formação de um modelo aturado e verdadeiro de si mesmo, revelando elevado autoconhecimento, ao agir de forma eficaz diante de situações na vida.

Da mesma forma, envolve a capacidade, de experimentar, discernir padrões da nossa conexão com a ordem maior das coisas, de perceber maiores estados da consciência, de experimentar a atração do futuro e de sonhar e realizar potenciais não percebidos ainda.

Essa aptidão é bastante valorizada atualmente, pois as pessoas com essa capacidade conseguem estabelecer relacionamentos interpessoais mais produtivos. Saber trabalhar em equipa origina-se na aptidão intrapessoal: se me conheço, consigo estabelecer relacionamentos saudáveis e reconhecer o outro.

Uma das técnicas muito eficazes da comunicação para compreensão do outro é a Janela de Johari, criada por Joseph Luft e Harrington Ingham, representada pelo quadrado abaixo:



Fig 4

Ferramenta de comunicação criada por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955, com o objetivo de auxiliar no entendimento da comunicação interpessoal e nos relacionamentos com um grupo.¹¹

¹⁰ <http://pt.shvoong.com/humanities/1784029-relacionamento-interpessoal/#ixzz1We3ciamj>

Com base nesta ferramenta as pessoas estarão mais capacitadas em gerir ou conduzir uma organização tendo em conta que terá o conhecimento do ambiente envolvente assim como os elementos que fazem parte do grupo.

Através da Janela de Joahri a pessoa poderá perceber o «eu aberto» ou «eu público» aquele que é conhecido e percebido tanto pela própria pessoa como pelas outras pessoas, possibilitando assim também a entendimento do Eu fechado ou Eu secreto, aquele que somente o próprio conhece e apercebe-se de si. O Eu cego quando a própria pessoa não se percebe de si e não se vê, mas entretanto é visto e percebido pelos outros. Eu desconhecido: É aquele que nenhuma das partes envolvidas se apercebem nem o líder e nem os outros percebem ou conhecem.

No domínio organizacional, esta técnica de comunicação é percebida da seguinte forma: o “eu aberto” é o chamado de igualdade, pois, tanto a sua empresa, quanto a sua concorrente se conhecem.

O “eu fechado ou eu secreto”, é a oportunidade de ter uma vantagem sobre os seus concorrentes. Enquadrando a organização política em estudo, pode-se apontar como exemplo no PAICV o momento tido de grande vantagem nas presidenciais com o candidato desejado pela maioria dos militantes, Aristides Lima, e o qual tudo indicava que com o apoio do partido a vitória do mesmo partido seria quase certa.

Entretanto o “eu cego”, é o contrário da anterior, aqui deve-se ter cuidado, pois o concorrente pode estar a ter uma vantagem sobre a sua organização. Esta janela é fundamental se considerar que é nesta fase que os adversários tiram vantagens, por isso, aconselha-se que é preciso estar atento a qualquer passo do concorrente.

Caso concreto, o MpD quando aproveitou-se da negligência do PAICV para lançar a campanha de Ulisses Correia e Silva conotado com o Presidente recém-eleito, como estratégia de marketing, o que se provou um excelente resultado para o adversário do PAICV, por se ter descuidado com os conflitos internos e a disputa de poder, transpondo inclusive o clima de discórdia interna para o exterior, que acabou por ser bem aproveitado pela oposição conforme se pôde constatar nos resultados das eleições autárquicas de 6 de Julho 2012.

¹¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Conceito>

O “eu desconhecido”, é um lugar que ninguém explorou, é a inovação e o pioneiro nessa área leva a vantagem.¹²

Segundo Kunsch (1986), o sistema de comunicação das organizações flui basicamente por meio de duas redes: a formal e a informal.

As duas redes estão intrinsecamente ligadas. Uma suplementa a outra pois qualquer comunicação formal estabelecida dentro duma organização ou em qualquer situação irá ser sempre suplementado por canais informais através dos quais fluirão informações, aconselhamento e inclusive ordens.

Para Herbert Simon (1970) *apud* Kunsch (1986) a comunicação informal tem uma grande importância uma vez que através dela se descobre que o comportamento dos indivíduos se orientam não só para os objetivos propostos pela organização, mas igualmente para os objetivos pessoais que nem sempre são congruentes.

Por isso, dentro duma organização é muito importante que o líder conheça os seus colaboradores, apoiantes ou militantes dependendo da estrutura de cada organização.

3.2. Comunicação organizacional

A Gestão de Comunicação (GC) passa, essencialmente, pela partilha dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é quem decide se o partilha ou não¹³.

A cultura organizacional aparece como o terceiro alicerce da GC. A mudança cultural é um pré-requisito para a implementação da GC. Segundo Salvador (2002), se as pessoas começam a partilhar ideias a respeito de assuntos que consideram importantes, esta mesma partilha de ideias criam uma cultura de aprendizagem, transformando o conhecimento no principal ativo da organização. Numa tentativa de mensurar e, conseqüentemente, mostrar o valor desse ativo intangível à organização, para que seja dada mais importância ao conhecimento, Serafim Filho (1999) realça que “a quantidade de conhecimento de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial.”

¹² Marcelo Abib Cardoso <http://marcelo.todoinfo.com.br/janela-de-johari/> em 31 de Julho 2021

¹³

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf)

Ainda na perspectiva de Salvador (2002), “Na maioria das organizações podem-se encontrar três tipos de perfil de pessoas”: “Os resistentes” aqueles que resistem a qualquer tipo de mudança, Podem ser resistentes, por falta de habilidades com a tecnologia, insegurança quanto ao futuro do seu emprego ou simplesmente são os populares do contra. O autor aconselha que se mantenha esse grupo informado, treinado e se possível não o deixar “contaminar” o projeto. Acrescenta que o problema maior é quando esses resistentes estão na alta cúpula da administração, o que provavelmente tornará a implantação da GC mais difícil, mas que entretanto esse grupo tem um papel importante, pois ao ter de defender e justificar os seus planos eles se tornarão mais consistentes.

“Os neutros”, a grande maioria da população das organizações. Para Salvador (2002), esse grupo deve ser conquistado com informações precisas ao longo de todo o projeto de implementação da GC, como relatos de casos de sucesso de outras organizações ou mesmo com projetos-piloto realizados na empresa e, principalmente, com a demonstração clara de como o novo sistema pode melhorar a vida deles no trabalho e a produtividade na empresa.

“Os inovadores”, o qual aconselha-se a tê-los como aliados, pois, provavelmente, estarão na equipa que implantará a GC ou serão os grandes patrocinadores de qualquer iniciativa na empresa.

Na perspectiva de Salvador (2002), identificar esses grupos e ter estratégias de comunicação e envolvimento com cada um deles facilita a rutura da barreira cultural. Ele considera a equipa de gerência como um grupo chave. Esse grupo é, fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa estratégica na organização.

Entretanto, Salvador (2002), chama a atenção ainda para a “liderança motivacional” que segundo o mesmo “cabe ao líder estimular, orientar e facilitar o trabalho da equipa na adoção e implementação da GC. Se não houver preparação da gerência, a empresa pode correr o risco de investir um grande volume de recursos sem obter os resultados esperados, pois a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não, dependendo, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem-sucedida GC.

No sentido de estimular a motivação, confiança e a envolvimento, Maslow diz que é impreterível a satisfação das necessidades de cada indivíduo, e isto, só será possível através da divisão hierárquica proposta na sua hierarquia de necessidades, na qual defende que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Maslow afirma que “cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização”.

Segundo Maslow o homem é um eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar provavelmente satisfeita antes que outra se manifeste claramente insatisfeita.

Maslow na sua Pirâmide das necessidades diz que todo o ser humano passa por 5 níveis de necessidades que devem ser atendidas para a realização pessoal. Assim, para que haja uma boa de comunicação interna cada indivíduo deve se sentir engajado a um objetivo comum.



Fig. 514

Para Torquato (2002), a missão básica da comunicação interna é criar e manter um clima favorável à realização das metas estratégicas da instituição, ao crescimento das suas atividades, serviços e linhas de produtos. Para cumprir essa missão é necessário primeiramente estimular o público interno por meio de mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.

14 /<http://averdadedamentira.wordpress.com/2008/06/01/a-comunicacao-organizacional/>

Cabe à comunicação interna estimular o potencial humano para fundamentar uma cultura pró-ativa voltada ao foco no negócio, bem como firmar uma filosofia inovadora e aberta às mudanças. Na ótica de Torquato (2002), para tanto é preciso integrar os setores promovendo o trabalho cooperativo. Para isso, não se pode negligenciar os fluxos e as redes de comunicação, ao contrário deve-se analisá-las e estimulá-las.

Mota (1991) defende por seu lado, que todas as dimensões da motivação devem ser consideradas e podem ser transformadas em projeto global.

Na perspectiva de Kunsch (2003), a comunicação interna deve promover a liberdade e a abertura comunicacional, além de proporcionar um ambiente de trabalho que possibilite a integração entre funcionários e setores, justamente porque o funcionário é um dos porta-vozes da organização e influi diretamente na imagem e conceito da empresa.

Entretanto Cahen (2007) defende que a comunicação é um processo muito complexo. Seria muito bom se a comunicação fosse essa simples teoria de que de que a comunicação é uma via de duas mãos a que vai levando a mensagem e a que volta trazendo a mensagem ou o *feedback*". Cahen, (2005:37). Para este autor este conceito é cómodo, falso e extremamente perigoso. Segundo o mesmo, a comunicação deve ser comparada a uma teia de aranha onde cada fio é ligado a "n" outros, e não se mexe em um sem mover "x" outros. Ele compara o verdadeiro universo da comunicação empresarial como uma teia de aranha.

Já Thayer (1986) estabelece quatro diferentes níveis de análise dos problemas de comunicação: O interpessoal, o intra-pessoal, o organizacional e o tecnológico.

Tayer *apud* Kunsch (1986) afirma que neste nível a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo, pois, esta comunicação vai depender muito da capacidade de cada um e do universo cognitivo do indivíduo.

Por seu lado, Rego *apud*, Kunsch (1986) reproduz esses mesmos níveis de Thayer, mas prefere chamar de grupal o nível organizacional e classifica os tipos de comunicação em três dimensões: Comportamental (níveis intrapessoal, interpessoal, e grupal): Social, que envolve a organização e o sistema social; e Cibernética, que agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informação no âmbito organizacional

3.3. Comunicação na política

No tratamento mais disseminado da temática comunicação e política, e no que diz respeito à conceção de comunicação utilizada, percebe-se uma redução do processo comunicativo, uma separação forma/conteúdo (com a supremacia ora da forma, ora do conteúdo) e uma funcionalização da comunicação. Não basta enfatizar a natureza simbólica das práticas políticas, ou a centralidade do aparato mediático para construir ou resgatar a dimensão comunicativa que permeia a política. É preciso, na perspetiva apontada por L. Quéré (1991) e outros autores contemporâneos, tirar consequências das inúmeras críticas formuladas ao paradigma informacional, e assumir mais a fundo a perspetiva da globalidade do processo comunicativo, sua natureza dinâmica e intuitiva.

A comunicação não se resume à mensagem nem ao aparato técnico de produção. É muito mais que um esquema operacional de transmissão, mas prática instituinte, que põe em cena:

- a) interlocutores sujeitos de intervenção, reciprocamente referenciados;
- b) uma realização discursiva que ganha uma existência própria e assume papel de determinação;
- c) a constituição de um espaço comum, terreno de construção da intersubjetividade;
- d) as marcas de sua inserção em um contexto sócio-histórico.

Segundo Medina (2008), pensar a comunicação e a política a partir de uma perspetiva “praxiológica” é assumi-la enquanto prática instauradora, lugar de intervenção, de criação, de manutenção ou mudança através da realização discursiva produzida num espaço interacional.

No passado, o político comunicava pessoalmente com a sua comunidade. Emissor de mensagens, sabia facilmente compreender anseios, interesses e problemas, transformá-los em aspirações, dizê-las e propor soluções. O entendimento e a interacção faziam-se entre pessoas do mesmo nível social (porque só elas participavam do processo político). Elas conheciam-se e tinham projetos semelhantes de vida.

O mundo moderno alterou, dramaticamente, essa relação. São hoje, diferentes, as realidades dos que têm e dos que não têm o poder, ou a perspetiva de chegar a ele. Para a eficiência da ação política, a arte da Comunicação deve sofisticar-se e vai-se transformando em ciência, na medida em que as mensagens atingem grupos heterogêneos e com interesses, frequentemente conflitantes.

Mesmo que encontremos formas diversas para definir a política nunca a poderemos dissociar do conceito de comunicação. Se considerarmos que a ação política se dirige sobretudo para o governo dos homens, será fácil entender a importância do estudo da Comunicação para o processo político.

Segundo Adriano Rodrigues (1995), “é no quadro deste projeto natural de emancipação do sujeito que a comunicação se apresenta, nas sociedades modernas, como o próprio processo de legitimação política” (Rodrigues, 1995: 17).

3.3.1. Conceito de Comunicação Política

A temática da comunicação política, tem sido analisada sob o impulso de diferentes áreas disciplinares, desde a antropologia à semiótica, à ciência política ou à sociologia.

A comunicação política abrange, não só as formas de expressão emanadas diretamente de instituições políticas, mas também aquelas que são mediadas pelo jornalismo, pela programação televisiva e radiofónica, pela publicidade, pelo marketing ou pelas relações públicas. Num sentido mais amplo, abarca ainda a análise do papel da comunicação na vida política.

Para Medina (2008) o conceito que definia estritamente a comunicação política como sendo o estudo da comunicação feito pelo governo para os eleitores, e depois a troca de discursos políticos entre a maioria e a oposição está ultrapassado. Aos poucos, os estudiosos destas matérias foram alargando o campo de análise da comunicação política, dando conta da importância dos *media* na formação da opinião pública e da influência dos mesmos sobre a vida política.

Mas, neste conceito, a comunicação política é muito mais abrangente. Engloba, para além do conjunto de meios através dos quais circulam as mensagens transmitidas pelos atores políticos e pelos centros de decisão política, o estudo de todo o tipo de manifestações políticas – podem ir de simples protestos de rua, comícios e até campanhas de publicidade ou de marketing político.

Para Breton e Proulx (1997), autores do livro “*A Explosão da Comunicação*”, o termo Comunicação Política não é muito claro, uma vez que

“Designa ao mesmo tempo o objeto de investigação (para os investigadores) e o território no qual trabalham certos profissionais da comunicação, especializados no político” (Breton e Proulx, 1997: 258).

Podemos, atualmente, entender por comunicação política o “cenário” onde políticos, jornalistas e opinião pública tentam, cada um por si, alcançar o papel principal da interminável “novela” política. São estes os três atores com legitimidade para se exprimirem publicamente sobre a política. Ao fim e ao cabo, todos eles são protagonistas que “contracenam” e interagem, tornando possível o funcionamento da chamada democracia de massas.

Quando se entra no domínio daquilo a que se deu o nome de comunicação política, convém, desde logo, fazer a distinção entre os investigadores em comunicação e os profissionais da comunicação política. A comunicação política assenta em ideias, sugestões e conceitos, ideais que podem ser válidas numa época e sem sentido noutra. A política trabalha sobre a realidade económica e social. É fundamental que o emissor e a mensagem estejam perfeitamente adequados historicamente.

Ainda, quando se trata de enfatizar o papel da comunicação, é importante resgatar as diferenças entre a comunicação governamental, comunicação política e comunicação pública. Desse modo, sintetizando as ideias de Brandão *apud* Matos (1999), pode-se dizer que a comunicação governamental é a praticada por um determinado governo, visando a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas e o reconhecimento das ações promovidas nos campos político, económico e social.

A comunicação política ou marketing político, expressão mais usual nos últimos anos, carece da indispensável legitimidade para ser considerada como sendo pública, respeitando-se o sentido estrito deste conceito, buscando atingir a opinião pública, quase sempre com métodos publicitários. Quanto à comunicação pública, ao contrário, se faz no espaço público, sobre tema de interesse público, sendo uma informação de carácter cívico e que inclui a *accountability*.

3.3.2. Características gerais da Comunicação Política

Tendo em conta tudo que se expôs até o momento podem seleccionar-se algumas características essenciais da Comunicação Política:

Carácter Contínuo - talvez a mais importante, essa característica é fundamental para diferenciar o processo de Comunicação Política do processo de comunicação eleitoral.

Pressupõe uma comunicação permanente com o eleitorado, podendo ser intenso ou não conforme for a necessidade da organização ou do momento que estiver a ser utilizado.

Intensidade Temporal: esta característica remete-nos diretamente para fluxo de informação que se lança, conforme o período que se vive. É essencial que as organizações políticas e/ou políticos analisem bem o momento e a quantidade de informação a ser veiculada, porque uma falta de informação ou exagero em relação ao mesmo pode ser fatal.

Global: porque é um tipo de comunicação que implica toda a conjuntura social, as informações transmitidas ou não afetam direta ou indiretamente toda a sociedade.

Credibilidade: pode estar ou não estar na mensagem. O problema que se põe é que se existir falta de credibilidade nas informações transmitidas e isso, se fizer sentir no seio do eleitorado a organização ou o político são “queimados” por um tempo indeterminado.

A Comunicação Política, ao contrário de muitas outras formas de comunicação, atua sob forma de códigos. Estes não são difíceis de decifrar, se esta tarefa for feita por peritos nesta área (politólogos). Esta forma de comunicação é muitas vezes utilizada para criar um distanciamento (necessário) entre os agentes da política ou para garantir a possibilidade de uma mudança de estratégia sem perder o eleitorado.

Mas a comunicação política é, também, feita de forma simples e direta, principalmente nos períodos eleitorais para garantir que a mensagem seja bem compreendida. De referir, que essa transmissão de informação vai desde a escrita até a imagem do candidato ou partido em questão.

A comunicação política tenta, igualmente, estabelecer uma ligação entre as suas ofertas e as expectativas da população em geral. É necessário estabelecer uma comunicação que possa fazer chegar à população as propostas, as ações e as críticas a outras ações políticas, tomada por uma outra linha política. A transmissão deste fluxo de informação, obedece a diferentes ritmos: Contínuo: Quando a informação flui de forma contínua, tanto por parte de quem governa como da parte da oposição. Este tipo de transmissão de informação serve para manter um determinado nível de notoriedade e para influenciar a opinião pública acerca de alguns temas ou decisões.

Intenso: quando possui uma duração preestabelecida, como durante uma campanha eleitoral.

Mas, a comunicação política, não se limita à produção e divulgação da informação para o eleitorado. Também, produz uma comunicação para o próprio sistema institucional, no qual está inserido. No entanto, a variável eleitorado é de extrema importância, já que é ela que legitima o poder político instituído. Esta comunicação pressupõe um conjunto de passos que vai desde definição, estratégias da organização ou objetivos do marketing político, passando pelos objetivos da comunicação e os meios a utilizar, até à gestão e análise do processo.

3.3.3. Objetivos da comunicação política

Basicamente, a comunicação política destina-se a convencer. Ao contrário da propaganda comercial, aqui busca-se não vender um produto, mas conquistar uma adesão para uma ideia.

Por isso, nada é mais importante para o comunicador político que passar credibilidade. Ele não deve abusar de recursos que servem a outras áreas (os discursos rebuscados da comunicação literária, os cortes excessivos ou os movimentos da televisão comercial). O comunicador político deve ser acreditado e o recetor deve vê-lo como o emissor sincero que acredita na sua própria mensagem.

Tradicionalmente, a comunicação político visa:

- formar imagens de políticos ou partidos;
- induzir o recetor à ação política;
- buscar a compreensão ou a aceitação de uma ideia;
- combater adversários;
- conquistar votos.

O discurso deverá adaptar-se ao objetivo que se pretende atingir, e ele também indicará os meios apropriados. A busca da compreensão é mais comum entre comunicadores com responsabilidade governamental, que tentam justificar medidas necessárias. A conquista de votos sugere comunicação que assente sobre imagens e conceitos previamente transmitidos, e que culminam com o pedido de voto.

Capítulo IV

4.1. Paradigmas da Gestão Contemporânea

As mudanças radicais e contínuas do século passado provocaram toda a espécie de cenários, cujas leituras foram objeto de análise de diferentes correntes académicas nas mais diversas áreas de conhecimento. E na visão pragmática do mundo dos negócios, renderam muitos dividendos para especialistas principalmente para os gurus estratégicos da administração e de marketing que não se cansaram de apresentar cenários e prever tendências nos quais as organizações se espelharam e debruçaram as suas esperanças.

Octávio Ianni (1996), *apud* Kunsh (1986) afirma que é evidente que estamos a viver novos paradigmas. A sociedade e os estados já nacionais já passaram por grandes transformações que não terminaram no séc. XX, dados aos efeitos permanentes do fenómeno da globalização e da resolução tecnológica de informação. Este cientista defende que esses dois fatores estão entre muitos outros que moveram e movem as grandes alterações contemporâneas que possibilitam as transações mundiais geopolíticas-económicas, criando as condições para a existência da sociedade global.

Para Frederic Wislow Taylor (2005) já não existe um caminho único da modernização como o *one best way* ou seja a única boa maneira de trabalhar como julgava. O mais importante hoje é reconhecer a diversidade das combinações entre a modernidade e a herança cultural ou o sistema político que existe no mundo inteiro.

Já nada justifica dividir o mundo em dois campos, como fez durante algum tempo a propaganda soviética e americana como fazem ainda hoje meios influentes considerados em todos os países considerados modernos.

Na perspetiva de Alan Touraine, todos quantos fecham os olhos a diversidades das modernizações não percebem que de um lado, uma sociedade de massa impõe o seu poder em todos os domínios da produção, do consumo, e da comunicação, e que do outro, culturas fechadas sobre si mesmas, em particular sobre as suas crenças religiosas, não têm por objetivo

principal a modernização, mas a guerra contra o poder hegemónico, político e cultural de outros países.

Segundo Peter Drucker *apud* Kunsch (1986) as organizações mudam porque a sociedade impulsiona as mudanças e exige novas posturas institucionais, isto a propósito da complexidade das transformações mundiais ocorridas no final do século XX.

Entretanto, Manuel Castell (1998) *apud* Kunsch (1986) chama a atenção para a força da revolução tecnológica, que centrada nas tecnologias da informação, está modificando a base material da sociedade num ritmo acelerado ao que ele chama de “sociedade de rede” reafirmando sobre o poder das inovações tecnológicas nesta nova sociedade

Milton Santos (1996) *apud* Kunsch (1986), enfatiza a era da informação como matéria-prima da revolução tecnológica. Ele defende que as organizações contemporâneas de qualquer período da história da humanidade sempre sofrerão os impactos da complexidade ambiental de cada era. Para tanto precisam ter suscetibilidade bastante para enfrentá-la e tomar medidas eficazes de forma que o condicionamento externo não prejudique o seu crescimento e a sua própria sobrevivência. As organizações têm de se comportar flagrantemente como sistemas abertos.

Everett Rogers Rekha (1980) é de opinião que o enfoque do sistema aberto, para entender as organizações necessita de importante consideração do seu ambiente. E que a comunicação para este ambiente é a que dele se procede afetam a organização

Hoje, mais do nunca, qualquer organização tem de perceber os seus limites internos e devem ser extrapolados, incorporando-se nessa conceção de sistema aberto numa constante adaptação ao meio ambiente. Essas considerações segundo Kunsch (1986) são importantes para entendermos melhor o processo de planeamento estratégico, sobretudo na análise ambiental externa, quando se estudam as variáveis que influenciam enormemente as organizações, obrigando-as a adaptar-se, a reagir e a renovar-se constantemente para poderem acompanhar as mutações contínuas do macro-sistema social.

Kunsch faz ainda outra afirmação sobre a importância da análise do ambiente externo e diz que nesta fase a organização através de levantamentos de todos os fatores externos ou variáveis consegue identificar quais os que podem interferir na vida da própria organização e também

descobrir quais as ameaças ou oportunidades para a organização considerando de muita importância o planeamento estratégico que facilitará a vida e auxiliará na sobrevivência da organização.

Kunsch afirma ainda que, a chegada das novas tecnologias significou o acesso massivo a toda informação ao mesmo tempo, em qualquer parte do mundo. Isto tem as suas vantagens e inconvenientes na hora de gerir uma crise.

Os maiores inconvenientes estão na capacidade de multiplicação de um facto simples, até transformá-lo num acontecimento de notoriedade inusitada. Além do mais, surgem vários casos, produto dos rumores que circulam pela Internet, através de fóruns, listas de discussão, etc. Como exemplo, podemos apontar os rumores de supostos analistas financeiros que a cada dia fazem subir ou cair as ações de empresas e as moedas dos países. Cada vez mais jornalistas de todo o mundo estão buscando informação diretamente das páginas *web* das empresas.

Entre as vantagens, podemos destacar a capacidade de manter uma gestão telemática da crise, através de modos dedicados de acesso a nível mundial, nos quais se atualiza o transcurso dos acontecimentos, se coloca à disposição dos dirigentes os documentos que posteriormente se publicarão, assim como a capacidade de distribuir informação de forma imediata.

4.2. Conflito

Não existe uma definição simples de conflito. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

Serrano e Rodriguez (1993), pensam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Pruitt e Rubin (1986) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente.”

Uma outra definição poderia ser a de Coser (1968) *apud* Scott Elms McIntyre (2007), que afirma ser o conflito uma luta baseada em valores e pretensões aos escassos poderes e recursos, onde o objetivo oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais.

Enquanto Karl Marx é de opinião que o conflito está relacionado ao materialismo e luta de classes. O termo conflito define o conjunto de duas ou mais hipotéticas situações que são exclusivas, isto é, que não podem ter lugar em simultânea por serem incompatíveis.

Para o Alemão Ralf Dahrendorf, o conflito é um facto social universal e necessário, que se resolve com a mudança social. Karl Marx, era da opinião que o conflito tinha a sua origem na dialética do materialismo e na luta de classes.

As teorias que existem sobre o conflito social permitem explicar a necessidade social de ordem e integração, que se traduz no desenvolvimento de políticas de consenso ou de coação. Em ambos os casos, o conflito constitui-se como o fator de mudança social e como parte da dinâmica social perante o consenso. Para de Thomas (1990), o conflito não é estático, é um processo ou é uma sequência de acontecimentos.¹⁵

Com base em Caetano & Vala (2002), o conflito acaba por provocar o bloqueio do sistema da organização enquanto os dois indivíduos lutam entre si, lançando acusações, ficando cada vez mais irritados um com o outro. Enquanto isso, as outras pessoas ou ficam de fora da discussão, aborrecidas, ou tomam o partido do seu “amigo”, dando-lhe o apoio que acham necessário para ele “ganhar” a contenda

O conflito pode ser pensado de maneiras diferentes, desde o conflito intrapessoal (dentro da pessoa), até ao conflito entre as nações e os governos. Podemos pensar que o conflito é uma expressão de incompatibilidade, desacordo ou diferenças entre as entidades sociais (as pessoas, os grupos, organizações, etc.)

Nas organizações, o conflito existe quando uma pessoa ou um grupo bloqueia as ações de uma outra pessoa ou grupo. Para Carvalho Ferreira, Neves & Caetano (2001), o conflito pode existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental.

¹⁵ <http://conceito.de/conflito> em 5/5/2012

Em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estratégia perante a situação, ou seja, definir os seus objetivos. Esta estratégia funciona como uma espécie de guião, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte.

Segundo Baron (1989), Rahim (1991); Sternberg & Soriano (1984); e Thomas (1991), cada pessoa tem uma certa predisposição para adotar uma estratégia em detrimento de outras. No entanto, estas estratégias podem mudar no decorrer da resolução do conflito.

De acordo com a estratégia adotada e uma vez que começa o conflito, haverá um de quatro resultados possíveis: (Caetano & Vela (2002) Rahim (1991).

- uma parte ganha, e o rival perde;
- o rival é que ganha e a outra parte perde;
- chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganhar noutros,
- ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar

O desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente.

4.2.1. Categorias de Conflitos

Várias são as causas do Conflito como já fez referência nos capítulos anteriores. As crises e ou conflitos são ações inevitáveis e derivados por insatisfação de múltipla ordem dentro de um grupo ou uma sociedade, isto pelo facto do ser humano e por natureza possuir um espírito competitivo, insatisfação constante e cada um possuir personalidade diferente e único. Assim é na vida quotidiana e da mesma forma se processa dentro duma organização.

4.2.1.1. Conflitos Intrapessoais

Este conflito ocorre dentro do indivíduo. Pode estar associado a conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições.

4.2.1.2. Conflito Atração–Atração

Perante uma situação de escolha de situações atraentes, para escolher uma delas terá que rejeitar a outra, já que ambas não podem ser realizadas simultaneamente. É o conflito mais simples, em que teoricamente o indivíduo se aproximará daquele que julgar estar mais perto, ou mais fácil de atingir.

4.2.1.3. Conflito Repulsão–Repulsão

Este conflito corresponde às situações em que a pessoa está perante duas alternativas desagradáveis, e tem vontade de as rejeitar, mas tem dificuldade em o fazer simultaneamente. Se não optar, implica automaticamente que qualquer das opções se imponha.

Teoricamente este tipo de conflito é menos fácil de resolver do que o anterior. Se propusermos a alguém que decida entre ficar sem a sua casa ou sem os seus rendimentos sensivelmente iguais, a escolha pode levar muito tempo e, ou mesmo, prolongar-se indefinidamente. Este conflito tem uma ligação estreita com a ideologia dos valores pessoais, assim como do tipo de comportamento exigido e temido pelo próprio indivíduo.

4.2.1.4. Conflito Atração–Repulsão

Tipo de conflito em que a pessoa perante situações de decisão pela parte do indivíduo, está perante vantagens e desvantagens, em que o indivíduo tem de decidir se deve se aproximar e ou afastar-se de um alvo que, ao mesmo tempo, lhe causa atracção e receio. Este tipo de conflito pode ser considerado como o mais usual, pois refere-se a situações constituídas por características positivas e por outras negativas. O caso dos vícios, como o tabaco ou outro tipo de drogas origina situações em que o indivíduo tem como positivo a satisfação do momento pelo consumo, mas ao mesmo tempo, a parte prejudicial para a sua saúde.

4.2.1.5 Dupla Atração–Repulsão

O quarto tipo de conflito é o de "dupla atracção–repulsão" em que o indivíduo tem de decidir entre dois alvos, qualquer deles com aspetos positivos e negativos. Por exemplo, no sequestro de reféns, vai a Polícia entrar em confronto direto ou negociar com os sequestradores? O confronto direto tanto pode dar bom resultado como transformar-se numa catástrofe. Do mesmo modo, a negociação pode tornar-se um êxito, mas também pode dar azo a habituação.

São situações difíceis em que têm de se tomar em consideração vários fatores, tais como: valor e atração pelo objetivo, sua proximidade, vantagens e desvantagens.

4.2.1.4. Conflitos Interpessoais

Os conflitos interpessoais surgem entre indivíduos pelas seguintes razões:

Diferenças individuais. As diferenças a vários níveis entre pessoas podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, conduzindo inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista. Limitação dos recursos. Infelizmente a disponibilidade de recursos é limitada nas organizações, grupos ou famílias, nenhum destes tem todos os recursos que necessita ou deseja. Logo para que a partilha dos recursos seja efetuada de uma forma justa há necessidade de tomada de decisões tais como, Quem ocupa o espaço? Quem executa este trabalho? Quem usa este recurso? Quem é informado? Quem tem o poder? Por os recursos serem limitados, estes são alvo de competição. É difícil a unanimidade quando se distribui equitativamente, pois existe sempre quem ache que fica prejudicado.

Diferenciação de papéis. Da dificuldade de definição de quem pode dar ordem ao outro poderá dar origem a conflitos interpessoais. Se esta ordem não é acatada pelo outro, dá-se o conflito.

4.2.1.5. Conflitos Organizacionais

A própria estrutura duma organização constitui uma fonte potencial de conflito.¹⁶

Diversos estudos sobre a cooperação, a estabilidade e as fontes geradoras de conflitos no seio das organizações, identificam as seguintes principais razões pelas quais “a paz é quebrada”:

Relações de trabalho. A relação empregadora/empregado é a causa de pelo menos dois tipos de conflito: a equivalência atribuída à troca da força do trabalho pelo salário recebido; e o relacionamento subordinação/autoridade entre o empregado e o empregador.

¹⁶ [http://prof.santana-e-](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.pdf)

[silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.pdf)

Competição em função de recursos escassos. Como os recursos são geralmente escassos, o modo como o pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são partilhados, pode ser uma fonte de conflito.

Ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade. Quando não existe clarificação e aceitação acerca da autoridade de quem manda e de quem deve obedecer, especialmente em relação a determinadas obrigações a serem cumpridas, pode desencadear-se um conflito. Ou apenas a estrutura de regras da empresa que se tenta impor nos trabalhadores pode também ser uma fonte de conflito.

Interdependência. Quando existe encadeamento entre diversas pessoas no que se refere à realização de determinadas tarefas, o não cumprimento atempado das obrigações por parte de algumas delas, pode dar origem a um conflito, pelo facto de esse incumprimento se refletir no desempenho de todas.

Diferenciação. Quando existe elevada especialização nas tarefas e funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outros grupos são menos competentes ou merecedores, particularmente quando é a própria organização a vincar a competitividade intergrupar.

Quando as perspetivas de pessoas em níveis diferentes, assim como os seus valores e os interesses não são comuns, é uma fonte potencial de conflito. A autonomia demonstrada pelas pessoas que trabalham numa empresa, assim como o aumento do espírito crítico e a maior aspiração profissional pode ser uma fonte potencial de conflito.

Os conflitos são inevitáveis. As diferentes partes que constituem as organizações, têm necessariamente pontos de vista e interesses diferentes, que por isso potenciam o conflito. Isto implica que os conflitos não podem deixar de ser considerados, estes podem ser de grande utilidade, na importância de não cair na estagnação, assim como estimula a inovação e novas ideias e novas metodologias. Este pode ser um fator importante, embora possa ser bastante perigoso, se os indivíduos envolvidos evoluem no sentido de se ajustarem.

Muitas vezes as crises surgem como oportunidade. Os que vêm nas crises unicamente problemas, se esquecem que também podem ser uma fonte de oportunidades, que infelizmente, só podem surgir nesses momentos difíceis.

O público estará sempre mais atento que o normal sobre o que aconteça com uma empresa enquanto durem os acontecimentos. Neste sentido, pode se dizer que quando se gere bem uma crise, se tem a oportunidade de atenuar o signo negativo da cobertura mediática e, inclusive, é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Esta oportunidade não tem que ser vista nos últimos momentos da crise, quando a atenção aos factos estejam descaindo e as mensagens sejam vistas como uma reação retardada e suspeita por parte da empresa. Seria recomendável buscar a oportunidade desde os primeiros instantes, ainda que isso nem sempre seja possível e até mesmo desaconselhável algumas vezes.

Um clássico exemplo de como aproveitar uma crise foi protagonizado por *Johnson & Johnson* nos Estados Unidos em 1986.

Naquele ano alguém colocou cápsulas envenenadas com cianeto em frascos de *Tylenol* que já estavam nas lojas. Morreram sete pessoas. A empresa tomou a decisão de recolher todo o produto (com um custo de 300 milhões de dólares), entrou em contacto com as famílias das vítimas para oferecer o seu apoio e adotou novas medidas de segurança para as suas embalagens.

Johnson & Johnson transmitiu uma imagem de preocupação pela segurança dos seus produtos, de interesse pelas pessoas e de solidez em sua gestão. Isto foi reconhecido pelos meios e pelo público, que continua tendo *Tylenol* como um dos analgésicos líderes de mercado. Ou seja, Johnson & Johnson tirou partido do mau que se tinha instalado na organização para torná-lo em oportunidade e acabou por ganhar mais credibilidade e maior confiança ainda da parte dos seus clientes e a imagem desta organização hoje é uma das mais respeitadas mundialmente.¹⁷

¹⁷ www.bocc.ubi.pt

Capítulo V

5.1. Caso Prático

5.2. Metodologia do caso prático

A metodologia a ser utilizada será método qualitativo e quantitativo, basicamente coleta de dados, informações acerca do partido, principalmente, através de pesquisa documental. Além disso, serão realizadas pesquisas bibliográficas, exploratória bem como observação participante e entrevistas aos principais atores do partido político, permitindo assim o conhecimento de materiais relevantes, tomando-se por base o que já foi publicado em relação ao partido, de modo que se possa delinear uma nova abordagem sobre o mesmo, chegando a conclusões que possam servir de suporte para pesquisas futuras.

O estudo de caso levantado será mensurado com base em fase específica, ou seja, os trabalhos de pesquisa referem-se especificamente ao período da apresentação das candidaturas para eleição presidencial de 2011 e autárquica 2012.

O trabalho científico será de carácter regional ou seja recolha de dados dentro da cidade da Praia, e entre a camada jovem ativa, os militantes, académicos os atores políticos e a sociedade civil.

5.3 O Partido Africano da Independência de Cabo Verde (PAICV)

5.4. Fundação do partido¹⁸

Colónia portuguesa, desde a sua descoberta, as Ilhas de Cabo Verde começaram a sentir ventos de nacionalismo em meados do século XX. Com a finalidade de contrariar essa situação,

¹⁸ http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_Africano_da_Independ%C3%Aancia_de_Cabo_Verde

Portugal concedeu o estatuto de Província Ultramarina ao arquipélago. Em 1956, Amílcar Cabral fundou o PAIGC - Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde. No início da década de 1960, o PAIGC iniciou a luta armada no continente africano, contra a metrópole, Portugal.

Em 1974, a Revolução dos Cravos em Portugal abriu caminho ao início de negociações com o PAIGC, que foram concluídas com a independência de Cabo Verde em 5 de Julho de 1975.

A primeira constituição cabo-verdiana previa a futura unificação com a Guiné-Bissau, mas um golpe nesse país em 1980 acabou com os planos de união política dos dois países.

Fundada na sequência de um golpe militar na Guiné-Bissau que derrubou Luís Cabral, em Novembro de 1980, a seção cabo-verdiana do partido tornou-se no PAICV em Janeiro de 1981, tendo o então Secretário-Adjunto Aristides Pereira tornado Secretário-Geral do PAICV, e posteriormente Presidente de Cabo Verde.

O Partido Africano da Independência de Cabo Verde, é conhecido também pela sigla PAICV. Os seus membros são apelidados de “tambarinas”, e identificam-se com a cor amarela.

A Constituição não democrática de 1981 tornou o PAICV - Partido Africano para a Independência de Cabo Verde, sucessor do PAIGC, o único partido político do país. A política de não-alinhamento foi seguida pelo primeiro presidente do país, Aristides Pereira.

Em 1990 foram estabelecidas as reformas políticas em, decorrência de pressões por parte de círculos académicos e da Igreja, que possibilitaram a primeira eleição presidencial livre no país, em 1991.¹⁹ Foram eleitos Carlos Veiga e António Mascarenhas Monteiro, pelo MpD - Movimento para a Democracia, para primeiro-ministro e presidente, respetivamente. O sistema multipartidário foi oficializado na Constituição de 1992. O primeiro-ministro Carlos Veiga e o presidente Mascarenhas Monteiro foram ambos reeleitos em Fevereiro de 1996, para mais um mandato de cinco anos.

Nas eleições legislativas de Janeiro de 2001, o PAICV voltou ao poder, pois obteve 40 assentos (do total de 72) na Assembleia Nacional, elegendo, consequentemente, o presidente daquele

¹⁹ http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_Africano_da_Independ%C3%Aancia_de_Cabo_Verde

partido, José Maria Neves, como primeiro-ministro. O MpD ficou com 30 deputados e o PCD e o PTS elegeram cada um apenas um deputado. No pleito presidencial de Fevereiro seguinte, dois ex-primeiros-ministros, Pedro Pires (PAICV) e Carlos Veiga (MPD) foram os principais candidatos.

No que pode ser considerada a disputa mais renhida da história eleitoral em qualquer país, Pedro Pires venceu por 12 votos, recebendo quase que exatamente a metade dos votos. Apesar de haver incerteza com relação a uma quantidade de votos superior ao diferencial indicado, não houve recontagem e o candidato Carlos Veiga renunciou a recurso judicial, em favor da estabilidade política do país.

A organização partidária PAICV é presidida por José Maria Pereira Neves, natural da ilha de Santiago, Cabo Verde, Licenciado em Administração Pública pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas.

Durante o seu percurso desempenhou as seguintes atividades no partido:

Filiação na Juventude Africana Amílcar Cabral (JAAC), Cabo Verde, 1977

Secretário-geral da Juventude Africana Amílcar Cabral, Cabo Verde, 1989;

Filiação no Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), 1980;

Presidente do Partido Africano da Independência de Cabo Verde (PAICV) desde Junho de 2000;

Presidente da Câmara Municipal de Santa Catarina, Cabo Verde, 16 de Março de 2000 a 01 de Fevereiro de 2001;

Eleito Primeiro-ministro da República de Cabo Verde em 01 de Fevereiro de 2001 e reeleito nas eleições de 14 de Janeiro de 2006 e 06 de Fevereiro 2011.²⁰

5.5 Dados complementares para a compreensão do estudo

No dia 9 de Agosto 2011, após uma vitória da disputa na segunda da 2ª volta, Jorge Carlos Fonseca, venceu as eleições presidenciais com o maior número de votos já conseguido por um

²⁰ Website propriedade do PAICV

candidato presidencial, tornando-se, no quarto Chefe de Estado cabo-verdiano, ascendendo assim ao mais alto cargo da nação com o desafio de exercer uma presidência que proporcione equilíbrio ao sistema cabo-verdiano.

Pela primeira vez na história do país o Chefe de Estado não contou com o apoio do partido no poder, lançando o desafio da coabitação política entre a Presidência e o Governo. O escrutínio marcou o fim do ciclo "um presidente, uma maioria e um Governo", algo inédito no arquipélago. As eleições presidenciais em Cabo Verde de 2011, ficaram marcadas pelo desafio da coabitação política entre a Presidência e o Governo e as insuficiências na democracia e também pela maturidade do povo cabo-verdiano.

O fenómeno de compra de votos lançou sombras ao processo democrático. Denúncias e queixas de pessoas que, a troco de dinheiro ou de outros atrativos, não votaram ou votaram num determinado candidato demonstraram lacunas na democracia do arquipélago.

Acusações, na primeira volta do escrutínio, de utilização de recursos do aparelho estatal em favorecimento de candidatos em prejuízo da campanha de outros também ensombraram a disputa.

Estas eleições serviram também para mostrar uma certa fragilidade do processo democrático de Cabo Verde segundo opiniões de especialistas embora seja esta democracia ainda jovem e precisa de ser consolidada.

Quando Van-Dúnem (2011) afirma que a divisão no PAICV e a derrota política do partido, do seu candidato e do seu presidente também marcaram as eleições e ainda faz referência à ausência de coesão do PAICV, que tem sido a chave para o seu êxito, até então mudou nas presidenciais entende-se que a posição do seu líder José Maria Neves, foi contestada pelo facto de que à revelia de muitos e ignorando as boas práticas de gestão, a sinergia do trabalho de equipa, voltado o paradigmas da gestão clássica, e incentivado pelas sondagens que indicavam a vitória de qualquer uma das pré-candidaturas do PAICV, apostou no "seu candidato", Manuel Inocêncio Sousa, em detrimento do mais popular, Aristides Lima.

Em consequência o partido não conseguiu encontrar um candidato consensual e a divisão refletiu-se nos resultados da eleição.

O PAICV falhou porque a organização ficou mais empenhada nas suas próprias divergências internas ignorando a massa e menosprezando assim a maturidade política do povo cabo-verdiano.

A jogada política do partido foi considerada desastrosa. Após a aposta no candidato Manuel Inocêncio, uma corrente insatisfeita dentro do PAICV apoiou Aristides Lima numa candidatura independente, "roubando" votos de militantes do partido para o antigo presidente do Parlamento, o que na passagem para a segunda volta foram para o candidato do MpD.

Na segunda volta, o silêncio dos apoiantes de Aristides Lima foi fatal para o partido e grande parte dos militantes "vingou-se" do primeiro-ministro muito contestado por causa da escolha do candidato Manuel Inocêncio Sousa, votando no candidato do MpD, que acabou por vencer as eleições com o maior número de votos já obtido por um candidato presidencial. Mesmo Aristides Lima gozando da popularidade e do apoio do povo não conseguiu passar sequer da 1ª volta. Segundo algumas das declarações de militantes do PAICV preferiam Jorge Carlos Fonseca a Aristides Lima porque Manuel Inocêncio Sousa iria ser controlado por José Maria Neves.

Denotando alguma ambição e falta de humildade JNM não se apercebeu que com as suas atitudes não pensadas ou partilhadas, sem dar ouvidos a outros membros do partido estava a criar duas correntes no seio do partido, segundo José Vicente Lopes. A expressão de duas correntes no seu interior referia-se: a ala renovadora, encabeçada por José Maria Neves, e a “velha guarda” de Pedro Pires, que preferiu Lima.

Jorge Carlos Fonseca, que fez uma campanha centrada nos riscos de concentração do poder nas mãos do PAICV, explorou essa divisão e foi claro na afirmação de que a disputa entre Inocêncio e Lima se tornara num “confronto” entre Neves e Pires.

Entretanto, o PAICV concentrado nas suas disputas internas não se apercebeu dos,

Sinais claros das divergências no PAICV e o apoio público a Lima declarado por Felisberto Vieira, ministro do Desenvolvimento Social e Família, ou por Júlio Correia, primeiro vice-presidente do Parlamento. O tom, aliás, “tornou-se mais agressivo”, com o assassinato de Amílcar Cabral a ser trazido à discussão, no que alguns consideraram uma “tentativa de baixar o nível da campanha, Seabra, Pedro, jornal digital *Publico* 7/8/2011,

Segundo José Vicente Lopes, Lima, que se apresentou como o “candidato da cidadania”, orientou o seu percurso dos últimos anos tendo em mente a chefia do Estado e o *dossier* presidencial que foi mal gerido pelo PAICV, considera. “As ambições pessoais dos candidatos acabaram por se sobrepor à estratégia do partido. Se o PAICV estivesse unido em torno de um candidato estas eleições seriam favas contadas”. (Jornal digital *Público* 7/8/2011)

Preterida pela direção partidária, a candidatura do ex-presidente do Parlamento “não estava nas contas” de José Maria Neves, cuja “voz de comando deixou de ser ouvida”, afirma o jornalista. Para ele, do ponto de vista político, a declaração feita em Fevereiro pelo primeiro-ministro ao público, de que este é o seu último mandato na chefia do Governo, foi um erro. “A pior coisa que pode haver em política é um líder a prazo”, afirma, José Vicente Lopes, jornalista.²¹

Contrariamente a visão professada pela JPAI-PT no seu manifesto²², onde reconhecem que a gestão contemporânea exige dos líderes políticos uma antevisão da sociedade cabo-verdiana mais inclinada para uma maior participação dos militantes e dos cidadãos e pensam que o Partido Africano de Independência por ser um Partido comprometido com a história de Cabo Verde a sua vocação e a ação do PAICV devem estar em consonância com as aspirações da sociedade civil, com uma maior abertura da organização partidária aos militantes, simpatizantes e cidadãos. No sentido de dar ao Partido outro dinamismo e atitude democrática, o Partido deve orientar o seu impulso e orientação para a sedimentação da democracia participativa no espírito democrático.²³

As eleições presidenciais vieram reforçar o sentimento e a perceção através dos resultados saídos das Legislativas de Fevereiro, onde se constatou a maturidade política dos cabo-verdianos, o sentido de Estado e o respeito pela decisão do povo, bem como o sentido de democracia através das reações positivas após os resultados eleitorais.

Entretanto, de reconhecer igualmente que o líder do partido José Maria Neves, teve uma atitude muito positiva encarando a derrota ao reconhecer que a divisão afetou o PAICV e que existem

²¹ http://www.publico.pt/Mundo/cabo-verde-escolhe-presidente-em-eleicoes-que-deixam-marcas-no-paicv_1506570?all=1

²² Ver Anexo

²³ <http://liberal.sapo.cv/noticia.asp?idEdicao=64&id=21415&idSeccao=523&Action=noticia>

feridas por sarar, garantindo que os órgãos do partido vão reunir e fazer um debate sereno e tranquilo, e unir-se em torno dos próximos desafios eleitorais.

Para Mota (1991), os Dirigentes são nomeados, dispensados quase como técnicos numa equipa de futebol: permanecem com vitórias, e se vão com as derrotas. Contudo não se sabe ainda associar concretamente muitas vitórias e derrotas, a despeito de progressos já verificados nessa área”. A liderança é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometer na busca de objetivo comum.

A gestão existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. Necessita da cooperação de outros para uma nova ação coletiva na busca de um objetivo comum. Para alcançar este objetivo, existem meios que podem ser previamente identificados como mais ou menos adequados para se atingir o mesmo fim.

Mota diz que, a gestão exige mais de uma pessoa para exercê-la, existe um objetivo, requer uma calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins, necessita de cooperação e coordenação entre os indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro. Quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e maior utilização de tecnologias variadas e sofisticadas.

O dirigente contemporâneo é visto cada vez menos como um decisor racional, planeador sistemático e supervisor de atividades ordenadas e mais como um desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas coletada esparsamente em meio a um processo gestão fragmentando e descontínuo.

O alcance da gestão de sucesso só será possível se o líder levar em conta a importância que a comunicação tem na gestão, e a necessidade de uma gestão horizontal aberta baseada na confiança.

Quando a JPAI-PT faz referência à necessidade de maior proximidade, a participação e a representatividade, é porque estes serão os desígnios exigidos posteriormente pelos cidadãos, a todas as organizações sociais e essencialmente aos partidos políticos. Não só pela reação a excessiva partidarização do sistema democrático insular, mas também pela necessidade, que a renovada e expansiva classe média tem tido na realidade social cabo-verdiana: escolarizada, com uma elevada média de esperança de vida e atento à evolução natural do sistema político nacional.

Na verdade perante testemunhos e colaboradores desta investigação o que se pode concluir de todos os depoimentos é que existe muita falha na comunicação. A maioria afirmou que a comunicação não flui de maneira eficiente, e que pode-se afirmar que as únicas ocasiões em que a comunicação é bem articulada verificar-se nos momentos de grandes explosões como campanhas eleitorais, mas ainda assim, as vias utilizadas não são as mais eficientes.

A JPAI-PT, no seu manifesto, aborda a questão da liberdade de expressão, na qual defende uma maior abertura à Sociedade Civil. Afirmam que no período em que vivemos já se está a experimentar várias tentativas da Sociedade Civil de se impor e se fazer ouvir e que a exigência da parte dos cidadãos aos dirigentes é cada vez mais visível, muito pela razão do elevado nível de escolaridade do país, pela melhor compreensão do sistema e jogos políticos por parte dos cidadãos.

Essa atitude foi revelada nas presidenciais de 2011, reforçando-se nas autárquicas de 6 de Julho de 2012. Defende-se que as exigências atuais têm a ver com a maior liberdade de pensamento e autonomia de ação, ou seja, maior participação cívica dos cidadãos nas tomadas de decisões. Na opinião da JPAI-PT a cidadania irá reivindicar outra atitude de organização das estruturas políticas, quando se percebe que os partidos políticos estão a assumir toda a estrutura do poder público central e local, convertendo-se as estruturas organizacionais e sociais excessivamente partidárias, permitindo situações de exagero como o abuso de poder, a corrupção e o favorecimento.

Por isso, cabe ao PAICV se quiser estar na vanguarda em relação aos outros partidos, pensar numa mudança qualitativa da nossa democracia e sociedade: empenhar e fomentar ainda mais a liberdade de expressão e o espírito crítico dos cidadãos como forma de sedimentar a consciência democrática dos mesmos e valorizar o diálogo de modo a abrir o Partido à sociedade.

Uma visão muito real por sinal destes jovens políticos, pois, pela primeira vez na história de Cabo Verde assiste-se a um coabitação política entre uma presidência e um governo.

Esta situação que vem ao encontro da previsão da JPAI PT em relação à condição política do Partido, onde chama a atenção dos dirigentes sobre os paradigmas da gestão contemporânea, e onde faz a observação de que se ao longo das ocorrências marcantes da narração histórica do

país, o PAICV se soube adaptar às vigências e às mudanças impostas pela sociedade cabo-verdiana, hoje é imperativo que o Partido saiba reconhecer de que é necessário o repensar da natureza e ideologia que sempre nortearam o PAICV.

O mesmo manifesto adverte que o PAICV deverá estar atento às constantes manifestações de preocupação dos cidadãos com a excessiva partidarização da sociedade crioula, as inquietações dos militantes com o paulatino afastamento dos órgãos nacionais com a base militante, e, se tiver a capacidade de fazer uma leitura da evolução das sociedades modernas perceberá que as sociedades contemporâneas não se coadunam com a existência de estruturas estanques e entorpecidas, nem com processos decisórios distantes e avessos à maioria dos militantes embora, o Estatuto, possa vincular determinados poderes e competências aos Órgãos Nacionais.

Neste momento, é evidente que os índices de participação interna são publicamente insatisfatórias pelas aspirações dos militantes/cidadãos e insuficiente para a ambição duma sociedade cada vez mais esclarecida social e politicamente. Indubitavelmente, o PAICV necessita repensar a sua estrutura política, a relação entre os Órgãos Nacionais, os militantes, simpatizante e o público em geral.

Esta análise da JPAI-PT veio a ter maior reforço com os depoimentos dos entrevistados no qual a maioria partilha a mesma opinião em relação à participação dos militantes e apoiantes admitindo uma fraca participação dos mesmos na vida da organização excetuando momentos pontuais.

Essa deficiência veio confirmar-se nas eleições autárquicas, pois os resultados talvez pudessem ser mais favoráveis se os militantes e apoiantes tivessem um maior conhecimento da estrutura da organização, suas funcionalidades e da forma como o processo estaria decorrer. O líder não apenas poderia ser o único responsável pela escolha de Manuel Inocêncio e, por consequência a derrota do candidato do partido. Isso evitaria o descontentamento e a revolta dos militantes que por ressentimentos trazidos das eleições presidenciais resolveram se “vingar “ do líder votando no candidato do partido adversário ou simplesmente optar pela abstenção, atitude que veio a afetar muito o partido.

Notou-se durante as entrevistas que a maioria tem a preocupação com a rotatividade dos atores, uns são de opinião que o partido deve fazer uma reestruturação e uma reorganização com base nas ideologias do partido que são interesses comuns, mas sim a comunhão dos mesmos princípios e interesses. Outros são de opinião que existe a banalização ou uma expressão exagerada de liberdade de expressão, ou seja perdeu-se a noção de valores do estatuto, mas dentro do partido garantem que existe liberdade e que as pessoas expressam-se livremente sobre as normas e regulamentos que regem a sociedade.

Entretanto, no manifesto da JPAI-PT estes advertem que o PAICV deve reorientar a sua habilidade partidária para um talento mais democrático e participativo, atenuando a tendência cada vez mais eleitoralista das atividades partidárias, tornando-se assim, num Partido moderno como os demais da sua filiação.

Ainda sobre este assunto Hopffer Almada (2011) diz que desde 1988, no III congresso da PAICV, que considera histórico pela forma como decorreu, pelo que nele se discutiu e pelos resultados que produziu.

Neste foram discutidas abertamente, mas pela 1ª vez de entre várias questões abordou-se com profundidade, a importância e o papel da sociedade civil no processo desenvolvimento do país, havendo aqueles que na altura não queriam reconhecer qualquer importância ou papel, e outros que pelo contrário viam a sociedade civil como uma participação ativa, fundamental e indispensável à definição correta e ajustada à construção dum país equilibrados, política, cultural social e economicamente.

Segundo Hopffer Almada (2011), felizmente vingou a tese dos que defendiam o reconhecimento da sociedade civil e do seu papel - o que veio a constituir um passo importante para o salto político que a, seguir o país iria a dar.

Sobre estes problemas internos de comunicação e de gestão fez-se um trabalho de campo que abaixo se descreve:

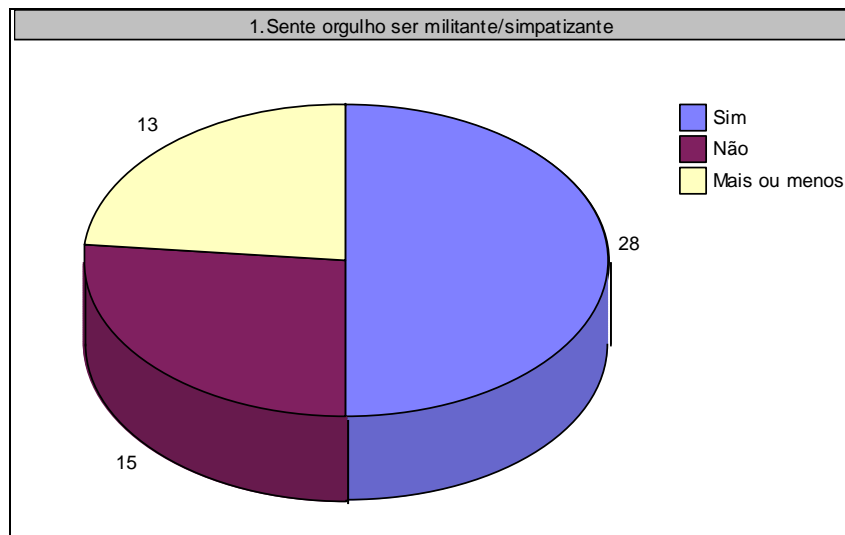


Gráfico 1 - Grau de militância/Apoio no PAICV

Ao analisar-se a tabela acima verifica-se as inquietações dos militantes com um ligeiro afastamento dos mesmos e deve-se ter em conta o público-alvo desta investigação que apresenta um certo grau de escolaridade.

Com esta leitura pode-se afirmar que as sociedades contemporâneas não se adaptam às estruturas fechadas e paralisadas, nem aos processos decisórios distantes e avessos.

Relativamente a motivação e satisfação indicadora apontam para uma divisão onde 50% diz-se sentir-se positivamente orgulhosos enquanto 26,8 % diz-se não satisfeitos e 23,2 encontra-se em dúvida.

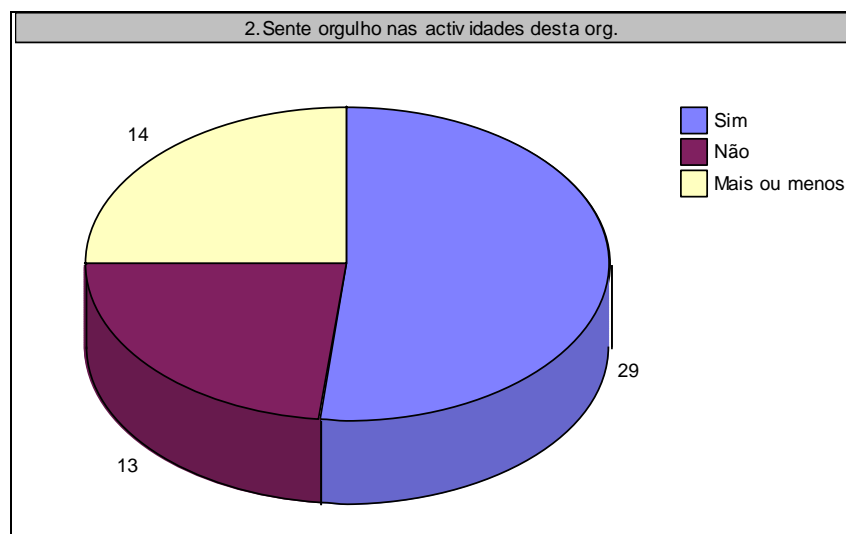


Gráfico 2- Grau de aceitação da atividades da organização

O gráfico 2 mostra um grande engajamento dos militantes embora a tendência continue a indicar uma desmotivação bem acentuada, visto que num universo de 56 entrevistados 27% das pessoas encontra-se entre desmotivação e incerteza.

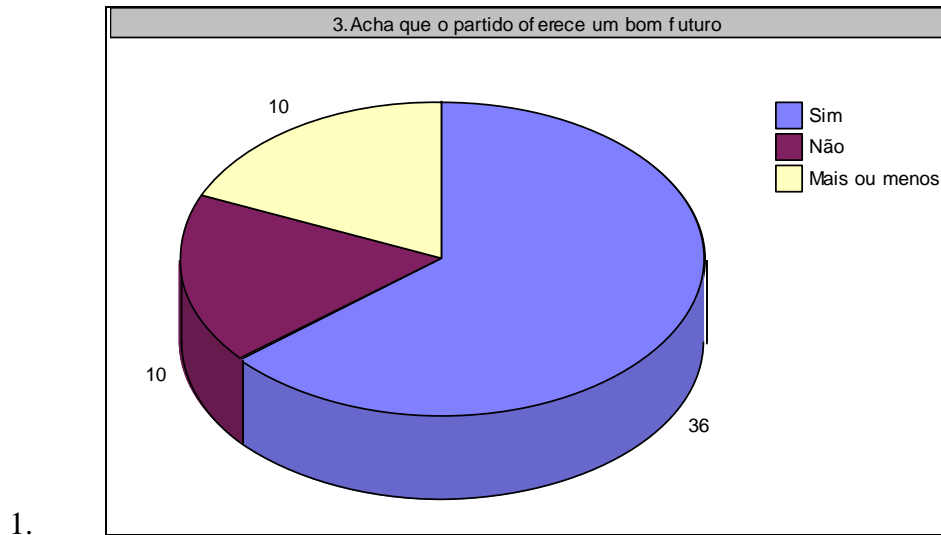


Gráfico 3- Futuro que o partido oferece

Nota-se que embora abalado o partido ainda detém uma forte coesão e militância conforme disposição das percentagens no gráfico 3, pois, embora estando perante uma fase crítica enfrentando uma crise interna os militantes ainda acreditam no futuro deste partido e pensam que o partido ainda poderá oferecer um bom futuro para a sociedade.

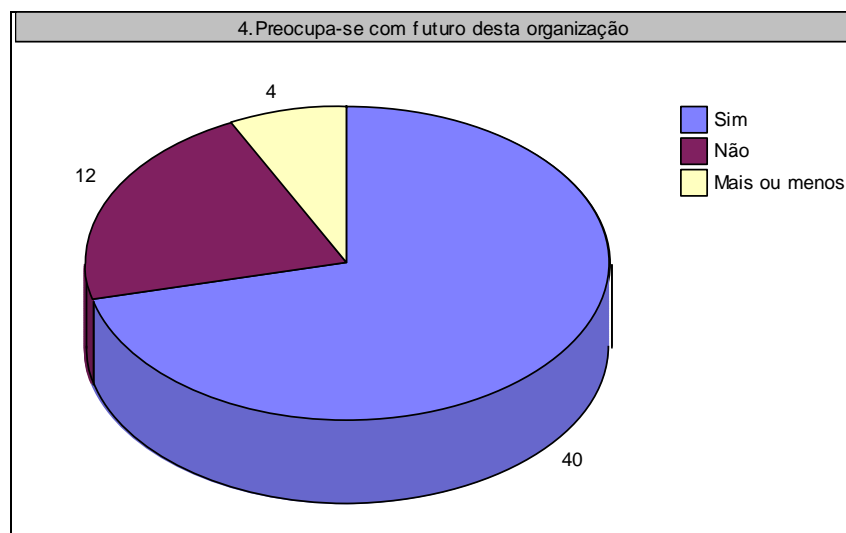


Gráfico 4- Preocupação com o futuro da Organização

No gráfico 4 as opiniões são quase generalizadas. Nota-se uma grande preocupação com o futuro da organização, que segundo algumas constatações tem a ver com a liderança do partido, procura de estratégias que poderão ser implantadas a fim de evitar novas crises e reparar a divergência atualmente vivenciada internamente e tentar organizar e reunir-se novamente com instrumentos essenciais para uma reviravolta e a reposição da credibilidade da organização bem como a sua sustentabilidade.

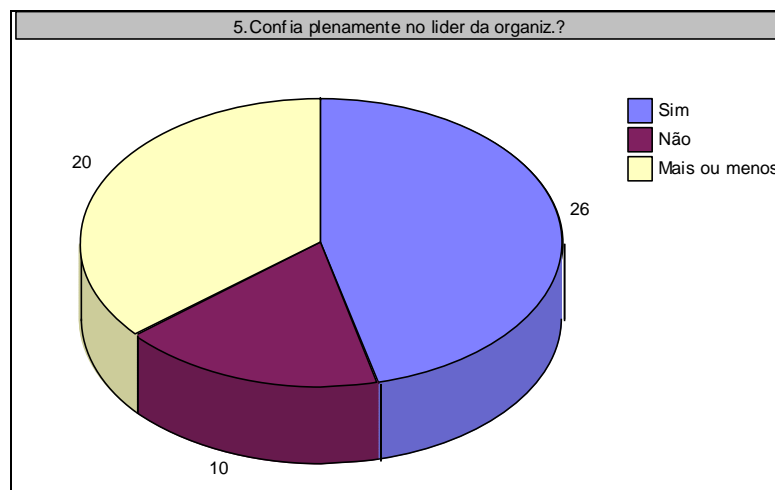


Gráfico 5- Confiança no líder desta organização partidária

Pode-se constatar através deste gráfico 5 que no que toca à confiança os militantes encontram-se um bocado confusos e nota-se uma certa tendência na procura de um responsável pela crise atual, e muitos dos inquiridos mostraram-se reticentes em relação ao líder do partido que na opinião deles teve uma certa responsabilidade no aparecimento desta crise.

Notou-se também uma certa desinformação relacionado com o processo o que leva a pensar que a comunicação não tem sido muito eficiente e não tem fluído da melhor forma.

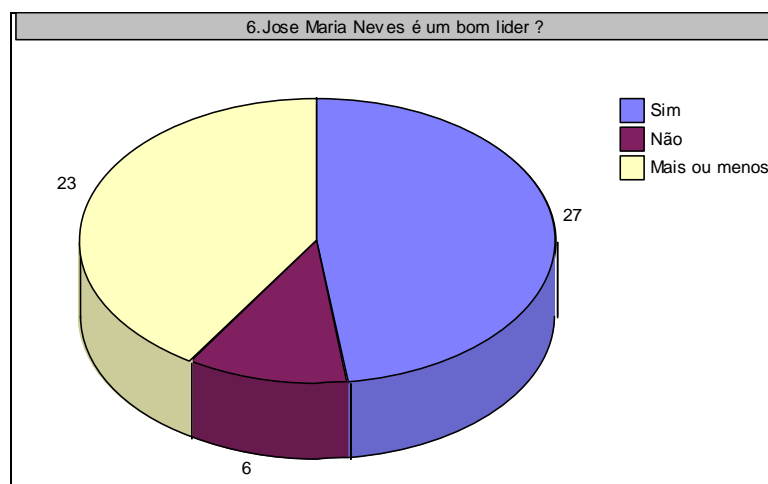


Gráfico 6- Opinião sobre liderança da organização

Pode-se tomar como fundamento das constatações da fig. 5 anterior através da leitura do gráfico 6, onde mais de metade dos inquiridos mostraram-se reticentes em relação ao líder do partido, e durante as pesquisas muitos acabaram por revelar que o líder é o responsável por esta situação pois acreditam que o mesmo não tem dado atenção às vontades dos militantes ou mesmo aos elementos da comissão do partido.

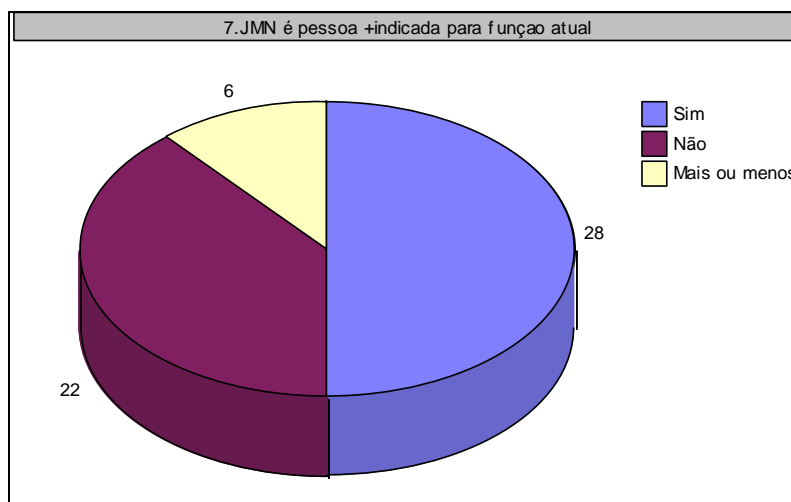


Gráfico 7 - Grau de aceitação do líder pelos militantes

O gráfico 7 demonstra claramente a oscilação das percentagens nas opiniões dos militantes quanto à liderança do partido.

Conforme pode-se apurar tanto nos contactos com os cidadãos como nas conversas com pessoas já com uma certa capacidade de análise vê-se que existe uma certa tendência em se encontrar um bode expiatório para a crise instalada. Na perceção dos observadores exteriores inclusive os militantes e apoiantes do líder este é responsável pela situação de crise atual, razão pela qual as pessoas apresentavam dúvidas quanto à liderança.

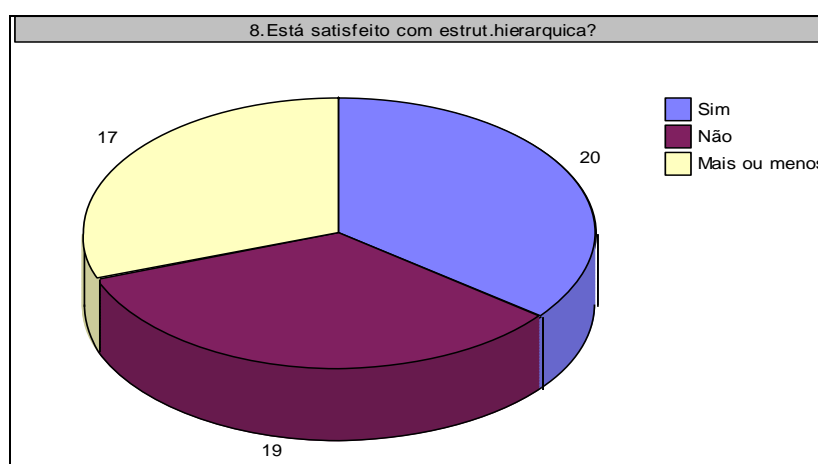


Gráfico 8 - Grau de satisfação com a estrutura hierárquica atual

Pela percentagem das respostas, incertezas e hesitações nota-se uma grande confusão entre os militantes e apoiantes do partido conforme se pode constatar no gráfico numero 8, pois, uma percentagem menor respondeu afirmativa e positivamente que a estrutura está bem definida.

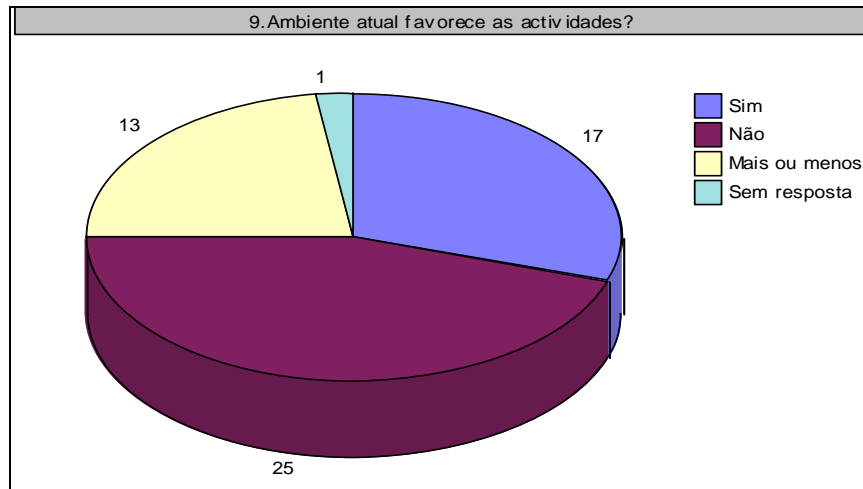


Gráfico 9 - Impacto do ambiente Organizacional nas atividades do partido

O gráfico 9 demonstra uma percentagem num universo de 56 inquiridos, 39% afirma que as atividades do partido estão a ser afetadas pelo ambiente de crise atualmente a ser vivido.

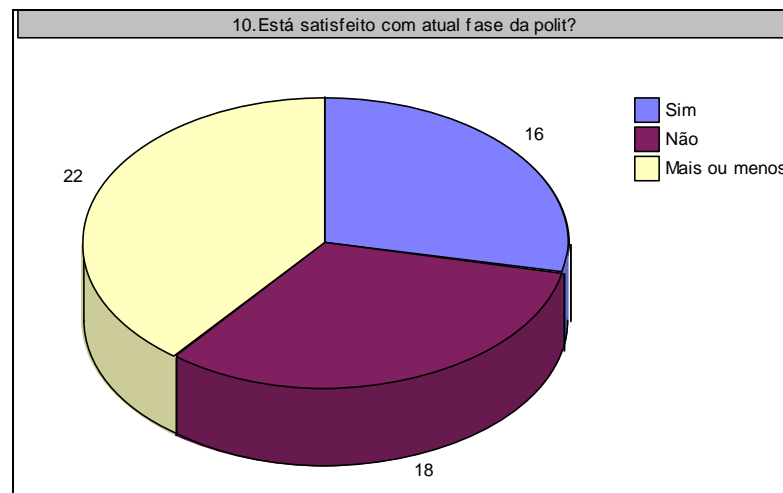


Gráfico 10- de satisfação relativo a atual fase da política nacional

Pode-se considerar que a satisfação dos militantes com a atual fase política esta aquém das expetativas pela disposição do gráfico acima no qual mais de 50 % dos entrevistados mostraram-se descontentes.

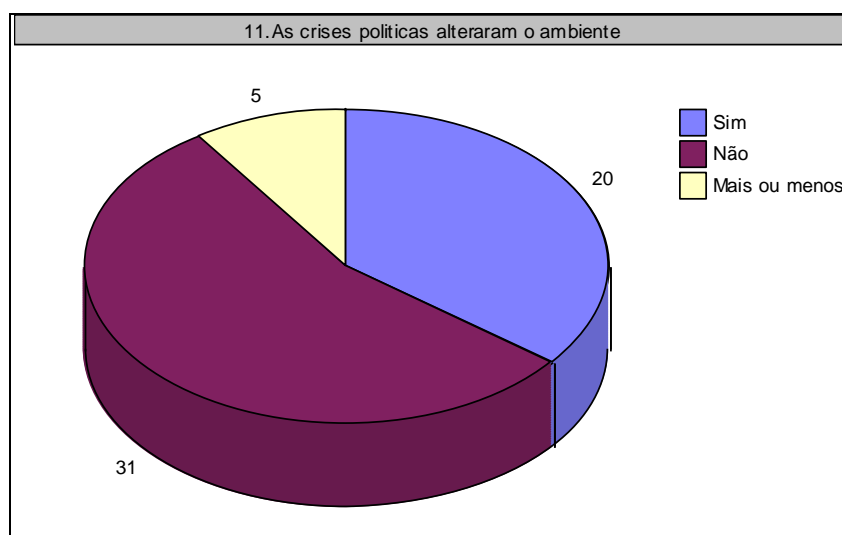


Gráfico 11- O Impacto das crises político-partidária no ambiente do País

Relativamente ao impacto de crise estalada mais de 50% acredita que o ambiente social sofreu alterações com esta, ou seja, pode-se constatar que a crise afetou de certa forma não só o partido como também a sociedade civil.

5.6 Análise de Conteúdo das Entrevistas Qualitativas

Das entrevistas realizadas entre os meses de Agosto e Setembro de 2012, foram entrevistadas dez dirigentes/militantes, um ex-dirigente/militante e atual apoiante, e um académico e analista político.

As entrevistas tiveram uma duração de aproximadamente uma hora cada e foram realizadas, durante o horário pós-laboral por conveniência do próprio estudante e disponibilidade dos entrevistados.

No que toca à questão de relacionamento interno a maioria considera uma relação saudável e boa, e uma envolvimento de longos anos.

Quanto às tendências nas decisões e a participação dos grandes grupos económicos, as opiniões também são quase unânimes pois a maioria confessa que nas decisões como o estatuto prevê, existe um grande sentido de democracia onde prevalece a supremacia da maioria.

No entanto, relativamente à influência dos grupos económicos ou outros grupos, todos alegam que são especulações que nunca foram provados, não existindo qualquer registo relacionado, e alguns defendem que é normal o apoio externo para qualquer partido e serão sempre bem-vindos, sejam eles económicos ou qualquer outro tipo desde que seja para benefício do país.

Quanto à comunicação, questão chave deste trabalho, a opinião da maioria é que ela é muito deficiente. Quase todos os entrevistados admitem um grande déficit na comunicação, e afirmam que não existe uma estratégia de comunicação.

Alguns defendem que o governo deveria ter uma comunicação estratégica em todas as suas dimensões e que PAICV não tem tido uma comunicação bem articulada. Existe necessidade de uma aglutinação das comunicações feitas nos diversos ministérios e departamentos do partido, e atual governo para melhor sintonia das informações e que permitiria uma melhor gestão das suas ações.

A maioria comunga da mesma opinião de que o governo atual não tem sabido fazer uma comunicação que beneficie a organização. Para a maior parte dos entrevistados o partido e o governo não têm sabido atuar de forma eficiente em termos de divulgação das suas ações deixando os média tomarem conta das informações circuladas e utilizando como recurso essas gralhas para fazer as desinformações sobre o partido e obviamente o atual governo.

Alguns ainda são de opinião que a comunicação existe no seio do partido mas há ausência de um plano estratégico de comunicação para se comunicar internamente e conseguir uma maior coesão. A estrutura precisa ser mais descentralizada, o sistema de comunicação é limitado até um certo nível de hierarquia.

Uns afirmam que existe a banalização ou uma expressão exagerada de liberdade de expressão, ou seja perdeu-se a noção de valores do estatuto, mas dentro do partido garantem que existe liberdade e que as pessoas expressam-se livremente.

A comunicação no seio do partido flui nos dois níveis da cúpula até o nível mais baixo, os militantes até regionais, sectoriais, dependendo do assunto.

O sistema de comunicação conforme o estatuto garante a vontade individual, por isso, não é verticalizado. Entretanto, questões estruturantes exigem a expressão da maioria, por isso, podem não ser unânicos sempre, pois respeita-se a regra democrática onde as pessoas são livres para se expressar o que leva às vezes ou normalmente as decisões a não serem unânicos.

No entanto, afirmam que para além do estatuto garantir, as vontades e as posições divergentes são expressas sem qualquer tipo de sanções dentro do partido.

Alguns aconselham uma aposta na comunicação em rede e que é preciso a comunicação em forma cruzada e uma aposta urgente no *network* que é mecanismo fundamental para a gestão contemporânea.

Quanto à liderança a maioria considera-a boa. Para uns o líder atual personifica a aposta na juventude. Consideram o líder do partido com uma nobreza de caráter comprovada pela sua atitude coerente, ponderada perante todos os ataques que ele vem sofrendo tanto da sociedade civil como dos militantes e alguns membros do seu partido.

Segundo opinião de alguns tem conseguido com nobreza de espírito responder e fazer face às críticas consideradas injustas por uma grande parte dos entrevistados colocando em causa inclusive, a sua liderança o qual alguns consideram “dar um tiro nos pés”. Pois, o partido precisa tanto do JMN como o país precisa dele como 1º Ministro.

Todos comungam da mesma opinião em relação à liderança. Para eles o líder do partido e líder de governo atual tem sido o maior caso de sucesso em Cabo Verde. Todos defendem que JMN é o melhor líder que o partido já teve e quiçá, o país. É o único com três vitórias consecutivas até então, de 2001 até 2012 sem percalços. Consideram o líder como uma pessoa de muito diálogo, que não impõe nunca, mas sim que sugere e aconselha na maioria das vezes.

Ainda no que toca a liderança, alguns são de opinião da necessidade de rotatividade. Entretanto, consideram o líder do partido carismático, enaltecendo a sua postura de corpo e alma na organização

Grande parte considera a liderança do partido como boa, e o primeiro-ministro José Maria Neves um líder à altura, que reúne todos os requisitos para tal, tendo como resultado a longa caminhada do mesmo até então.

Defendem ainda que embora a constituição salvguarde os direitos de autonomia numa democracia perante impasses prevalece a maioria.

Consideram igualmente a liderança do partido uma das lideranças mais lúcidas do país, que tem acumulado ganhos levando o PAICV para a esfera do poder com três eleições sucessivas.

Entretanto, alguns ainda pensam que a própria estrutura do partido leva a uma certa verticalidade, mas as tendências são para a descentralização. Por conseguinte, admitem que ainda se fez muito pouco em torno disto, que a autonomia dos membros nalguns casos é limitada pelos princípios, valores e normas da organização, por

isso, embora considerarem a existência da liberdade de expressão pois, a dinâmica da organização há casos em que as pessoas sujeitam-se por isso a vínculos e normas.

Como exemplo versaram muito o caso das presidenciais. Segundo opiniões, todos admitem que os estatutos foram violados os acordos pré estabelecidos e assinados foram desrespeitados. E nestes casos como já se disse no parágrafo anterior prevalece a supremacia que muitas vezes é confundida com despotismo ou coação.

Alguns afirmam a existência de sabotagem e influências ainda que as pessoas sejam autónomas. Entretanto, segundo informações fornecidas por todos, as decisões do partido são tomadas conforme o assunto pelos órgãos constituintes pelo que a responsabilidade não deve ser imputada a uma única pessoa.

Afirmam ainda que há necessidade de um diálogo educativo, principalmente em relação aos militantes, pois os mesmos às vezes criam espetativas que geram incompreensão na própria militância. É preciso ser incutida a ética política no seio da sociedade em geral para que todos possam saber que quando um partido ganha as eleições têm a responsabilidade de gerir o país e não de extorquir. A sociedade e os militantes de quaisquer partidos devem ser ensinados que o estado é coisa pública, não do partido ou de particulares, onde cada um tira proveito quando o seu partido estiver a governar.

Outras são de opinião de que as tendências nas decisões passam por processos de acordo com o assunto e as competências. O conselho nacional órgão de maior responsabilidade nacional reúne duas vezes por ano, dá orientações e diretivas, e para além disso existe o congresso e o secretariado.

Muitos apontam um dos principais fatores a responsabilidade da situação de tensão atual à comunicação deficiente e ausência de um plano estratégico de comunicação.

Entretanto, preferem chamar a atenção para esta fase menos boa do partido e de rutura. Todos consideram a existência de uma divergência, ou disputas internas que desgastaram um pouco o partido, mas que são legítimas e saudáveis e não devem ser dramatizadas. Existem aspirações diversas, vozes num país em que as pessoas tiveram de certa forma longo período de uma única voz e na democracia atual isto deve ser considerado como um ganho.

No entanto, há opiniões divergentes relativamente às consequências desta falta de convergência pois alguns pensam que ninguém dentro do PAICV ou mesmo o partido não saiu vitorioso nestas eleições mas, nem tudo pode ser considerado negativo com esta perda uma vez que o partido neste momento esta mais unido na tentativa de se recompor.

Quanto a existência de alas uns são de opinião que existiu sim nos anos 90. Para uns existem alas visíveis que vêm de um percurso longo, enquanto que para outros existem sensibilidades diferentes mas não rutura. Há defensores de perspectivas em como há uma ala jovem liderada pelo JMN e outra constituído por veteranos liderado por Pedro Pires, em que se verifica uma competição aberta entre JMN e Felisberto Vieira o que poderá efetivamente conduzir a uma cisão no seio do partido.

Segundo alguns entrevistados as presidenciais não podem ser consideradas o motivo de crise, mas a fase em que se sentiu maior expressão, ou seja, a fase que se tornou mais visível a existência dessa disputa entre as alas.

Mais opiniões reforçam que a crise é derivada também de uma comunicação deficiente que tem estado muito preso aos momentos eleitorais e os intermediários têm sido pessoas que normalmente fazem parte do governo, e na sua opinião deveria ser uma agenda funcional e autónomo. O diálogo deveria aglutinar.

Outros defendem que a estrutura do partido precisa ser revista porque ainda existe uma certa verticalidade nas decisões. O grau de autonomia é fraco o que dificulta a comunicação que em vez de ser mais influente e rotineiro com uma estratégia bem alinhada no que toca a recursos humanos, gestão das sensibilidades das opiniões divergentes que consideram que são normais e necessárias, mas que poderiam ser debatidos e não deixar transparecer a impressão de imposição.

Pode-se constatar mais adiante que algumas opiniões coincidem no que toca à participação dos militantes. Para todos há a ideia de que há uma fraca participação e que o espaço para os mesmos é bastante reservado.

Chegou-se à conclusão de entre outros fatores, de que a falta de comunicação tem sido apontada como das grandes causas de toda a crise instalada.

Entretanto, são de comum opinião que os militantes têm tido um papel muito importante demonstrando muita garra e determinação. Verifica-se no entanto que a militância está um pouco fragilizada devido ao sistema de comunicação atual.

Considera-se necessário que os militantes tenham mais espaço em que possam ser mais ativos fora dos momentos marcantes. Na verdade não estão excluídos, tomam parte nas eleições internas regionais e congressos, mas poderiam ser mais ativos.

Ainda falando da crise atual todos reconhecem que as presidenciais foram “uma machadada forte”. O Conselho Nacional reuniu-se e realmente tem consciência de que segundo as análises que “o copo quebrou um pouco”, Preconizam no entanto, voltar a ter a coesão e confiança, sentindo-se obrigados a caminhar para a frente e a reparar os estragos com base na comunicação, tolerância, humildade e um trabalho interno.

Os motivos apontados foram vários, sendo o mais referido a ineficiência de comunicação, mas para além disso vieram juntar-se também a esta tensão o desgaste interno motivado por três mandatos seguidos, má gestão das aspirações individuais que provocaram lutas internas, ambição dos jovens dirigentes, disputas entre gerações.

Embora se admita a existência de aspirações e ambições diferentes, nega-se a existência de alas afirmando que o partido fez a transição de forma muito suave, e que as ambições individuais podem favorecer alguma divergência entre pessoas do partido de há 15 anos até e os mais recentes de há dois anos, pois os jovens que normalmente vêm com urgências, mas a ideologia é comum.

No que toca ao impacto das eleições presidenciais 2011 consideram normais. A maioria afirma que já houve várias disputas internas, mas bem geridas de forma maduras e coerentes. Desta vez foi lavagem de roupa suja em público, mas está-se a trabalhar para devolver à Sociedade Civil o partido modelo que sempre foi.

Quanto aos motivos para esta crise: Para uns houve violação do regulamento previamente acordado, feito com base em liberdade individual; Falta de democracia entre os vários pretendentes à liderança que deveriam ser sujeitos à votação e quem perdesse aceitaria mas não se cumpriram os princípios internos e o regulamento, pois as aspirações individuais falaram mais alto.

O líder do Partido não tem responsabilidades nesta divergência porque nem sequer vota neste caso. São críticas injustas à liderança, pois houve votação secreta, e esta especulação da responsabilidade do líder até põe em causa a liberdade de cada um ou mesmo a capacidade intelectual de todos, pois os atores envolvidos no processo não poderiam ser influenciado e conduzidos por uma única pessoa.

Pode-se pensar que o Conselho Nacional teve uma quota-parte de responsabilidade, pois houve um processo eleitoral, houve votação com bases em liberdade individual, democracia.

Reforçam ainda que o partido sofreu várias metamorfoses desde o PAICG-partido único, mas, esta crise realmente manchou a imagem do partido visto anteriormente como partido maduro e coeso.

Consideram que o partido é o mais aberto do país, onde os militantes participam diretamente nas eleições regionais. Alegam que é apenas um posicionamento individual mais

concretamente uma guerra de lideranças, e realçam que as divergências partiram da cúpula, por isso, põe em terra qualquer hipótese de opressão. Ainda relativamente à liberdade defendem que a os coordenadores regionais são eleitos diretamente, o presidente do partido é eleito pelos militantes.

Afirma-se que a ideologia do PAICV é ainda respeitada, vem de uma geração histórica é filiada na internacional socialista com base no interesse comum. Baseia-se na criação de melhores condições de vida com objetivo de promover o setor privado e na participação política da sociedade. Admitem que está-se a flexibilizar muito se, se considerar que anteriormente para se ser militante e participante exigiam-se muitos critérios. Existe alguma contradição entre militantes mais históricos e mais novos.

Todos sentem orgulho de militarem e afirmam que estão sempre de corpo e alma e que é a posição mais coerente.

Todos pensam que há futuro e que o partido oferece condições para prosseguir as atividades desta organização. Consideram as atividades interessantes e sentem-se orgulhosos de fazerem parte da Organização.

Preocupação com o futuro da Organização: Considera-se que o estatuto é claro mas, que deve ser reviso para permitir uma melhor gestão de conflitos. Pensa-se que foi aberto de tal forma que perdeu-se o controlo.

Possuem plena confiança no líder da organização, uma vez que, nos 10 anos nenhum outro conseguiu a façanha que JMN conseguiu. Consideram o líder ousado, bom comunicador embora, como ser humano pode ter falhado em alguma comunicação menos eficiente. Colocou Cabo Verde num topo elevado. Entretanto os dirigentes do partido têm consciência que torna-se difícil dirigir um partido numa sociedade cada vez mas atenta, com tecnologia avançada e, principalmente tendo em consideração o contexto de crise atual.

Por exemplo, as divergências dentro do partido: as pessoas saem e regressam sem qualquer responsabilidade. Pretende-se rever no próximo congresso alguns aspetos do estatuto que precisa ser reestruturado. Há necessidade de uns acertos como por exemplo situações de candidatos presidenciais onde deve prevalecer a supremacia e o respeito das normas pré-estabelecidas criar formas de gerir situações de impasse, e desenvolver as formas de lidar com as tecnologias de informação.

Alguns confessam estar satisfeitos com a estrutura hierárquica atual e acreditam embora o ambiente organizacional atual não esteja muito favorável para a execução das atividades do partido com a implementação dum sistema de comunicação mais eficiente e atualizado que o partido pode oferecer a melhor solução.

Entretanto, estão receosos quanto à atual fase da política nacional pelas reações individuais onde o interesse pessoal sobrepõe-se ao interesse coletivo, e alguns comportamentos menos idóneos e sérias intimidações podem por em risco a segurança, suscitar dúvidas quanto aos processos eleitorais e por em causa a democracia em Cabo Verde.

A maioria considera positiva a fase de coabitação atual como forma de se prepararem para novos desafio e trabalhar mais no sentido de fazer face a futuros desenvolvimentos

As crises político-partidárias nas Presidenciais e nas Autárquicas alteraram o ambiente do país, pois para além dos aspetos apontados, de certa forma obriga à coabitação de partidos diferentes entre o governo e os municípios, e fica em jogo o poder da comunicação e a estratégia da comunicação.

Para a maioria, sendo o PAICV um partido aberto não existe centralização do poder.

5.7 Considerações finais

O trabalho ora apresentado, encontrou algumas dificuldades no percurso tendo em conta o tema e, principalmente o caso prático escolhido.

Durante a recolha das informações, percebeu-se que o tema escolhido ainda é tabu na nossa sociedade. A grande surpresa foram as reações negativas de pessoas com um certo nível intelectual que à priori pensava-se que possuísem uma noção do que é um trabalho científico e quando foram abordadas ou contactadas responderam negativamente. Outros nem sequer chegaram a dar uma simples resposta.

Para além disso as dificuldades foram acrescidas, pois a época era desfavorável pelo facto de a maioria das pessoas terem planeado as suas férias entre os meses de Julho e Agosto. Juntam-se ainda os constrangimentos mencionados acima, às agendas políticas que além de imprevisíveis na maioria das vezes estão todas sempre preenchidas.

Relativamente à bibliografia, para além do facto do mercado ser muito pobre, não há documentos relacionados com o Caso Prático existindo, sim muitas publicações de testemunhos nos quais baseou-se para se fazer este trabalho.

Entretanto, não foram apenas dificuldades a fazerem parte desta pesquisa, mas sim, momentos positivos, com uma excelente receção de pessoas muito cultas, abertas, disponíveis e que facultaram informações pertinentes e valiosas que contribuíram bastante para a conclusão desta monografia.

6. Conclusão

Após a aplicação prática dos inquéritos e das entrevistas como fundamento do Problema de Pesquisa apresentado, tinha-se como objetivo principal avaliar a eficácia da comunicação na mediação de conflitos e o aperfeiçoamento da gestão organizacional tendo como base a comunicação como estratégia.

Com base, na pergunta de partida desta investigação relativamente à pertinência de quebra de paradigmas dos gestores ou líderes para o sucesso de uma organização na contemporaneidade e a necessidade urgente das organizações em adaptarem as suas ações às expectativas da sociedade civil, como forma de acompanhar as inovações da gestão atual.

Constatou-se que, há uma grande consciencialização das exigências atuais e que as mesmas que almejam sucessos terão que acompanhar as tendências atuais ou correrão o risco de fracassar.

O trabalho teve como objetivos específicos, compreender a importância da comunicação como elemento moderador dos conflitos nas organizações nas quais pelas informações recolhidas tanto dos militantes como dos membros do partido as opiniões praticamente coincidem o que leva a concluir que dentro da organização do PAICV, existem grandes falhas na comunicação interna.

Pode-se falar mesmo de uma certa desordem neste campo inclusive, nota-se um desconhecimento de normas e procedimentos internos do partido por parte dos militantes devido a uma comunicação desarticulada, e uma insuficiência na informação dos regulamentos que regem o próprio estatuto da organização.

Conforme testemunho dos entrevistados existe uma necessidade urgente de uma comunicação educativa na organização, e uma restauração tanto em termos humanos como da própria estrutura do partido.

Um outro ponto é a consciencialização dos gestores e líderes da necessidade de mudança de paradigmas na gestão contemporânea, um aspeto também referido nas entrevistas onde a maioria admite que a organização precisa estar mais atenta às exigências e às inovações trazendo de novo a tona a questão da comunicação, que

segundo os entrevistados precisam ser criados planos estratégicos para tal, atualizar os mecanismos de comunicação em rede, *network* e outros relativos às novas tecnologias.

Quanto aos conflitos, constatou-se que tanto na vida social como profissional é impossível viver-se sem conflitos. Uma coisa que se deve ter em conta é que um conflito não se resolve, mas sim, faz-se gestão. Um conflito bem gerido ajuda-nos a entender os erros ou falhas cometidas e corrigi-los.

Como exemplo concreto a crise instalada no seio da organização do PAICV, não deve ser considerada de todo negativo, pois pode-se dizer que além da sociedade que saiu a ganhar com poderes nacionais de partidos diferentes o que pode levar a um equilíbrio na gestão dos bens do Estado, descentralização de poderes, e a uma coabitação de diferentes atores políticos, serviu também para o partido, como oportunidade de amadurecimento e análise das suas ações, bem como da sua estrutura e estratégias de comunicação.

Obviamente que houve perdas para o partido, pois, tudo na vida tem os seus custos. No entanto, esta perda servirá de incentivo à organização para adotar uma gestão mais aberta, conducente a uma maior interação e envolvimento coletivo através de uma comunicação horizontal eficaz e uma maior articulação, respondendo assim positivamente à hipótese levantada.

No caso do PAICV, embora a comunicação não ser o único fator responsável pela situação atual da organização, pode-se concluir que de certeza trata-se de um aspeto primordial,

Outros fatores, além da comunicação, como, aspirações individuais, excesso de perfil, pessoas capacitadas, disputas de poder, força da juventude, ambição, não cumprimento dos princípios e regulamentos foram apontadas, mas, a preocupação geral demonstrada foi a lacuna existente na comunicação interna.

Tendo em consideração que todas essas características acima supracitadas são normais em qualquer ser humano que conseqüentemente fazem parte da organização há que criar condições e uma grande sinergia interna, considerada como fator de sucesso nas realizações humanas, evidentemente alcançada através de uma comunicação planeada, estratégica e integrada.

Para finalizar, após este estudo conclui-se que as hipóteses levantadas foram respondidas positivamente, confirmando assim, a necessidade da comunicação como elemento mediador de qualquer conflito e que a

mesma deve ser considerada sempre como elemento primário para o alcance da missão de qualquer organização.

7. Bibliografia

A Nação Nº 240 Ano V 5 a 11 Abril de 2012: A2 a A4

A Nação Nº 261 Ano V 30 Agosto a 15 Setembro 2012: A2 e A3

A Nação Nº 262 de 6 a 12 Setembro 2012: A22

A Nação Nº 263 de 13 a 19 Setembro 2012: A19

Breton, Philipe e Proulx Serge (1997). *Explosão da Comunicação*, Lisboa, Bizâncio.

Cahen, Roger, (2005) *Tudo o que os gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*”
10ª edição, Rio de Janeiro, Best seler

Costa, Paulo, Mestrando no Programa de Engenharia de Produção - UFRN

Cruz Oliveira (2002) António Edição *La table Ronde*, Coleção epistemologia e sociedade,

Josoniél Fonsêca, *apud* Duverger Maurice *Le Partis Politiques*, 3.^a Ed. Librairie Armand Collin, Paris, 1958, p. 1

Cavalcante, Shirley Maria (2008) *Gestão da Comunicação Organizacional Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades*, Universidade Potiguar – Unp PRÓ – Reitoria de pesquisa e Pós-graduação, Pereira Jorge Manuel Frias *et al* 2077 *Gestão de Conflitos PDF*

Ferreira, Michelle *As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas* “impacto com. Gestão de conflito.pdf”

Fonsêca Josoniél (2012), *PARTIDOS POLÍTICOS – UMA REFLEXÃO*, PDF created with pdfFactory Pro 15 Setembro

Foyard, (2005) Pag.181, *Um novo paradigma para compreender o mundo de hoje, coleção epistemologia e sociedade*, sob a Direcção de António Oliveira Cruz.

Gouvinhas, R. Pereira, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Departamento de Engenharia de Produção – DEP,

Hopffer Almada, David (2011). *A construção do Estado e a Democratização do poder em Cabo Verde*.

Kunsch Margarida Maria Krohling, (1986), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*-Sammus Editorial Copyright 1986,2002

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf)

Medina, Daniel (2008). *Mediatização da Comunicação Política*. Tese de Doutorado. Santiago de Compostela. Espanha.

Motta, Paulo Roberto, (1991), *Gestão Contemporânea: A ciência e arte de ser dirigente*. Distribuidora Record de Serviço de Imprensa,

Quintana Linares de “ *Los Partidos Políticos, instrumentos de gobierno*”, Editorial Alfa, Buenos Aires, 1945, PP. 82/83:

Quéré, Louis (1991). D’un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. In *RESEAUX* n.º 46/47. Paris: mar-abril.

Ribeiro Lair, *Comunicação global 10ª Edição, Aumentado a sua inteligência interpessoal*, Editora Rosa dos Tempos, 1992

Rodrigues, Adriano (1995). “*Morte ou Ressurreição da Política?*” in *Revista de Comunicação e Linguagens*, nº 21-22, Comunicação e Política, Lisboa, Edições Cosmos, p. 17.

Rony Luís Moreno Moreira, António de Brito, Nelson Fernandes de Brito Jovens da Juventude Partidária de Portugal – JPAI-PT, *Manifesto JPAI PT.pdf* www.binokulu.com/wp-content/uploads/2012/01/Manifesto-Uma-Nova-Largada-o-Partido-pela-Sociedade.pdf

Schwartzberg, Roger Gerard *O Estado Espectáculo*, Difel, Rio de Janeiro, 1978

Soto, Eduardo *Comportamento organizacional –O impacto das emoções* Dr. Eduardo Soto , 2002 :233

Scott Elms McIntyre, “*Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias Individuais negociais, Análise Psicológica* (2007), 2 (XXV): 295-305

Touraine, Alan *Um novo paradigma para compreender o mundo de hoje*. Foyrd 2005, coleção epistemologia e sociedade, sob a Direccao de Antionio Oliveira Pag.181

Trainee, Paulo E. de C. C., *Gestão do conhecimento: Quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações a Unidade de Tecnologia da Informação – Sebrae/RN*

Wunenburger, Jean –Jacques Pag. 7, *Uma utopia da Razão, Ensaio sobre a política moderna*,

Van-Dúnem, Eleazar 19 de Setembro,

2011 http://jornaldeangola.sapo.ao/19/46/os_erros_do_paicv_e_o_desafio_da_coabitacao_politica em 15 de julho 2012

8. Sitografia

Constantino, A. (2006). Revista digital Comunicação Estratégica

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica2.asp>

Costa P. (2012) Gestão de Conhecimento Quebrando o Paradigma Cultural para motivar compartilhamento do conhecimento dentro das organizações

Martins, P. (2010) Simplesmente comunicar <http://pmartins-simplesmentecomunicar.blogspot.com/>

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf)

Wikipédia, a enciclopédia livre., (2012)

http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_pol%C3%ADtico#Defini.C3.A7.C3.A3o_jur.C3.ADica

http://pt.wikipedia.org/wiki/Partido_Africano_da_Independ%C3%A2ncia_de_Cabo_Verde (2012)

http://pt.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Cabo_Verde, (2012)

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf)

Shvoong.(2008),Relacionamento Interpessoal <http://pt.shvoong.com/humanities/1784029-relacionamento-interpessoal/#ixzz1We3ciamj>

[http://www.infopedia.pt/\\$polis-da-grecia-antiga](http://www.infopedia.pt/$polis-da-grecia-antiga) em 8/7/2012

http://www.saudebucalcoletiva.unb.br/ensino/introducao_a_ciencia_politica/8_1_Conflito.pdf em 5/8//2012 Dicionário de Política

Ferreira,J.& Gomes, B. (2007) Instituto Politécnico de Coimbra -http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.pdf

<http://paicv.cv.domainselected.com/>

[http://www.infopedia.pt/\\$polis-da-grecia-antiga](http://www.infopedia.pt/$polis-da-grecia-antiga)>.Pólis da Grécia Antiga. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consult. 2012-08-07].

<http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>

www.binokulu.com/wp-content/uploads/2012/01/Manifesto-Uma-Nova-Largada-o-Partido-pela-Sociedade.pdf

www.pdfactory.com <http://www.angelfire.com/ar/rosa01/direito109.html>

9. Anexos

INQUÉRITO

No âmbito de Licenciatura em Relações Pública Área de Comunicação, enquanto finalista do 4º ano da Universidade de Cabo Verde, cujo tema de defesa é GESTAO DE CRISE NAS ORGANIZACOES, propusemo-nos realizar inquéritos que visam avaliar o nível de conhecimento e integração dos militantes na organização partidária (PAICV), escolhida como caso prático desta investigação.

A recolha de dados através deste inquérito é estritamente anónima e obedece aos critérios científicos de total confidencialidade.

A veracidade é fundamental para a qualidade de referido trabalho, agradece-se assim, a colaboração sincera nas respostas do seguinte questionário.

Preencha, sempre que possível, com um X

1. Sente orgulho de ser militante do partido PAICV? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
2. Sente orgulho nas actividades desta organização? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
3. Acha que o partido oferece um bom futuro? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
4. Preocupa-se com o futuro desta Organização? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
5. Confia plenamente no líder desta organização partidária? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
6. José Maria Neves é um bom líder? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
7. José Maria Neves é a pessoa mais indicada para a função que ocupa neste momento?

Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
8. Está satisfeito com a estrutura hierárquica atual ? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
9. O ambiente Organizacional actual favorece a execução das actividades do partido? Não mais ou menos ☐ sim ☐
10. . Está satisfeito com a actual fase da política nacional? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐
11. As crises político-partidários (Presidenciais e Autárquicas) alteraram o ambiente do Pais? Não ☐ mais ou menos ☐ sim ☐

ENTREVISTA

No âmbito de Licenciatura em Relações Públicas Área de Comunicação, enquanto finalista do 4º ano da Universidade de Cabo Verde, cujo tema de defesa é GESTAO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES, propusemo-nos realizar entrevista que visam avaliar o nível de relacionamento interno e tipo comunicação na organização partidária (PAICV), escolhida como caso prático desta investigação.

A recolha de dados através desta entrevista é estritamente anónima e obedece aos critérios científicos de total confidencialidade.

A veracidade nas respostas é fundamental para a qualidade de referido trabalho. Agradece-se assim a sua colaboração sincera nas respostas das seguintes questões.

1. Qual é a relação com o interior da organização?
2. Quais as tendências nas decisões? Quem influencia?
3. Qual a influência dos grandes grupos económicos nas decisões do partido?
4. Existe comunicação no seio do partido?
5. Qual é o sistema de comunicação no partido?
6. Existe liberdade de expressão dentro do partido?
7. A participação nas decisões é unânime?
8. A comunicação flui de forma horizontal?
9. Como considera a liderança do partido?
10. Qual o papel dos militantes?
11. Existe rutura atualmente do PAICV?
12. Quais os motivos desta rutura?
13. O líder do Partido é o responsável por esta rutura? Como e porquê?
14. Existe alas diferentes dentro do partido?

15. As eleições presidenciais 2011 foram causa desta rutura? Porquê?
16. As eleições de 2011 Presidenciais vieram abrir o caminho para maior expressão dentro do partido?
17. A ideologia do PAICV é respeitada ainda?
18. Sente orgulho de ser militante do partido PAICV?
19. Sente orgulho nas atividades desta organização?
20. Acha que o partido oferece um bom futuro?
21. Preocupa-se com o futuro desta Organização?
22. Confia plenamente no líder desta organização partidária?
23. Está satisfeito com a estrutura hierárquica atual?
24. O ambiente Organizacional atual favorece a execução das atividades do partido?
25. Está satisfeito com a atual fase da política nacional?
26. Crises político-partidárias (Presidenciais e Autárquicas) alteraram o ambiente do País?
27. Existe centralização do poder?

ESTATUTOS DO PAICV

APROVADOS NO XIICONGRESSO

PRAIA, 22 A 24 DE JANEIRO DE 2010

FIXAÇÃO DA REDACÇÃO FINAL PELO

CONSELHO NACIONAL

PRAIA, 20 DE MARÇO DE 2010¹⁷ Declaração de Princípios, Estatutos e Regulamentos do paicv ...